

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**SOSIAALISEN VASTUUN HALLINTA
VAATETEOLLISUUDEN TOIMITUSKETJUISSA**

Vastuullinen liiketoiminta

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2018

Ohjaajat: Anna Heikkinen ja

Johanna Kujala

Anna-Ilona Vainiomäki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, vastuullinen liiketoiminta

Tekijä:

VAINIOMÄKI, ANNA-ILONA

Tutkielman nimi:

Sosiaalisen vastuun hallinta vaateteollisuuden toimitusketjuissa

Pro gradu -tutkielma:

86 sivua + 2 liitesivua

Aika:

Toukokuu 2018

Avainsanat:

Kestävä toimitusketjun hallinta, sosiaalinen vastuu, vaateollisuus, vastuullisuus, alihankintaketju

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalisen vastuun hallintaa vaateteollisuuden toimitusketjuissa. Tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan suomalaisia vastuullisen vaateollisuuden edelläkävijäyrityksiä, joiden käyttäytymistä tarkastelemalla on pyritty selvittämään suomalaisen vaateteollisuuden vastuullisuuden tilaa parhaimmillaan. Tätä käyttäytymistä on peilattu tutkimuskirjallisuudesta löydettyihin parhaisiin käytäntöihin toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinnassa vaatealalla. Tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kuva siitä, kuinka paljon pienillä ja keskisuurilla vaatealan yrityksillä on mahdollisuuksia vaikuttaa tuotteidensa toimitusketjuihin ja niiden sosiaalisten ongelmien minimoimiseen.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan kestäväää toimitusketjun hallintaa ja esitellään erilaisia vastuullisuuden implementointikeinoja. Empiirisen tutkimuksen kohteena on ollut viisi suomalaista vaateyritystä, jotka toimivat vastuullisen vaateteollisuuden edelläkävijöinä. Näitä on tarkasteltu haastattelemalla niiden edustajia sekä keräämällä dokumenttiaineistoa yritysten verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta. Tutkimuksen tuloksissa esitellään empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja, ja johtopäätöksissä niitä tarkastellaan suhteessa kirjallisuuskatsauksessa tehtyihin havaintoihin. Lisäksi johtopäätöksissä annetaan kuluttajille ja vastuullisesta vaateteollisuudesta kiinnostuneille yrityksille käytännön ohjeita.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska vaateteollisuuden vastuullisuus on noussut viime aikoina julkisuuteen eri puolilla maailmaa. Pienten ja keskisuurten vaateyritysten sosiaalisen vastuun hallintaa ja niiden mahdollisuuksia vaikuttaa toimitusketjun vastuullisuuteen ei kuitenkaan ole vielä juurikaan tutkittu. Tutkimus hyödyttää niin vastuullisesta vaateteollisuudesta kiinnostuneita kuluttajia kuin yrityksiä tarjoamalla tietoa yritysten vaikutusmahdollisuuksista sekä antamalla käytännön ohjeita. Tutkimuksen mukaan suomalaisten vastuullisten vaateyritysten toteuttama sosiaalisen vastuun hallinta on hyvällä tasolla niiden pienestä koosta huolimatta. Tutkimuksen keskeiset tulokset voidaan tiivistää neljään havaintoon. Ensimmäinen havainto on, että vaateteollisuudessa pk-yritysten toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta lähtee työntekijöiden arvoista ja kiinnostuksesta, ja se on vahvasti sisäisen motivaation ajamaa. Toinen havainto liittyy yrityksen vastuullisuuteen kokonaisvaltaisesti. Sosiaalisesti vastuullinen yritys pyrkii kehittämään toimitusketjuaan jatkuvasti paremmaksi. Kolmannessa havainnossa tuodaan esiin, että sosiaalisesti vastuullinen yritys valitsee yhteistyöhön sellaisia tehtaita, joiden kanssa se jakaa samanlaiset arvot. Viimeisessä havainnossa korostetaan yhteistyön vaikutusta toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallintaan. Sosiaalisesti vastuullinen yritys pyrkii pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja tiiviisiin suhteisiin tavarantoimittajien kanssa.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	2
1.1 TUTKIMUKSEN AIHEALUE JA TAUSTA	2
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA RAJAUKSET	4
1.3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	6
1.4. TUTKIMUKSEN KULKU	8
2 TOIMITUSKETJUN SOSIAALISEN VASTUUN HALLINTA	9
2.1 KESTÄVÄ TOIMITUSKETJUN HALLINTA	9
2.1.1 Kestävän toimitusketjun hallinnan historia ja määritelmä	9
2.1.2 Kestävä toimitusketjun hallinta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä	11
2.2 VAATETEOLLISUUDEN SOSIAALISEN VASTUUN HALLINTA	12
2.2.1 Vaateteollisuuden erityispiirteet sosiaalisen vastuun hallinnassa	12
2.2.2 Pakottava vastuullisuuden implementointi	14
2.2.3 Yhteistyössä toteutettava vastuullisuuden implementointi	23
2.2.4 Vastuullisuuden implementoinnin haasteet	27
2.3. KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO	29
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
3.1 LAADULLINEN TUTKIMUS	35
3.2 TUTKIMUKSEN KOHTEET	36
3.2.1 Kohdeyritysten valinta	36
3.2.2 Kohdeyritykset	38
3.3 AINEISTON KERUU	40
3.3.1 Aineiston keruun prosessi	40
3.3.2 Haastatteluaineisto	41
3.3.3 Dokumenttiaineiston keruu	43
3.4 AINEISTON ANALYYSI	46
4 TULOKSET	50
4.1 SOSIAALISEN VASTUUN HALLINTA KOHDEYRITYSTEN NÄKÖKULMASTA	50
4.1.1 Sisäinen motivaatio	51
4.1.2 Vastuullisuus yrityksen arjessa	52
4.1.3 Toimialan kehitys	54
4.1.4 Tiivis yhteistyö tavoitteena	58
4.1.5 Yrityksen koon merkitys	60
4.1.6 Valvonta	62
4.2 KESTÄVÄN TOIMITUSKETJUN IMPLEMENTOINTI KOHDEYRITYKSISSÄ	66
4.3 TULOSTEN YHTEENVETO	69
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
5.1 TIETEELLINEN KONTRIBUUTIO	73
5.1.1 Sisäinen motivaatio	74
5.1.2 Kehitys	76
5.1.3 Valvonta	77
5.1.4 Yhteistyö	78
5.2 KÄYTÄNNÖN IMPLIKAATIOT	79
5.2.1 Johtopäätöksistä sovelletut keskeiset havainnot	79
5.2.2 Ohjeet kuluttajille	80

5.2.3 Ohjeet yrityksille	82
5.3 ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUS	83
6 LÄHTEET	87
LIITTEET	93
LIITE 1	93

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta

Vaateteollisuuden vastuullisuus on alkanut viime aikoina kiinnostaa ihmisiä yhä enemmän. Aihe on saanut huomiota mediassa, jossa on käyty keskustelua niin kotimaan tuotannon loppumisesta (Pölkki 2017), Afrikkaan lähetettyjen vaatteiden haittavaikutuksista (Manner & Similä 2017) kuin erilaisten uusien materiaalien tuomista mahdollisuuksista (Nikula 2018; Pöysä 2018). Vaatteiden halpatuotanto on puhuttanut myös blogeissa (Harharetkiä 2017; Operaatio äiti 2017) ja siitä on tehty useita dokumentteja (Cotton Road 2014; Machines 2016; The True Cost 2015). Eettisen kaupan puolesta ry, Reilu kauppa ja Sask ovat yhdistäneet voimansa ja laittaneet alulle #tunneketjusi-haasteen, jonka allekirjoittamalla voidaan vaatia elintarvike-, tekstiili- ja ravitsemusalan yrityksiltä vastuullisesti tuotettua ruokaa ja tekstiileitä (Reilu kauppa 2018). Suomen tekstiili ja muoti ry on julkaissut lehtensä vaateteollisuuden uusia innovaatioita käsittelevällä aiheella ”Tulevaisuus ja innovaatiot” (Suomen tekstiili ja muoti ry 2017). Lisäksi huhtikuussa vietetään Vaatevallankumous-viikkoa, jolla kannustetaan kuluttajia julkaisemaan sosiaalisessa mediassa kuvia, joissa kysytään vaateyrityksiltä, kuka niiden tuotteet on valmistanut. Vuosittainen maailmanlaajuinen tempaus on perustettu bangladeshilaisen Rana Plaza -tehtaan romahtamisen muistolle, ja sitä vietetään aina huhtikuun viimeisellä viikolla. Tehtas romahti vuonna 2013 ja romahduksessa kuoli 1138 ompelutehtaan työntekijää. Lisäksi yli 2000 ihmistä loukkaantui. (Fashion Revolution 2018.) Tehtaan sortuminen aiheutti huomiota maailmanlaajuisesti, ja sen voidaan katsoa toimineen alkusysäyksenä muutokselle kohti vastuullisempaa vaateteollisuutta (Staffans 2018).

Vaateteollisuus on tutkimuksen näkökulmasta tärkeä, sillä se koskettaa jokaista ihmistä. Kaikkien ihmisten on päivittäin pukeuduttava johonkin, jolloin vaateteollisuuden vaikutukset yhteiskuntaamme ovat huomattavat. Vaateteollisuus onkin maailman toiseksi saastuttavin teollisuudenala (The True Cost 2015). Taulukosta 1 voidaan havaita, kuinka vaatteiden ostaminen on lisääntynyt viime vuosien aikana huomattavasti. Vuonna 2015 käytettiin vaatteisiin rahaa kolme kertaa enemmän kuin kolmekymmentä vuotta aikaisemmin (Tilastokeskus 2017). Kun otetaan huomioon, että vaatteiden hinnat ovat samanaikaisesti laskeneet huomattavasti, korostuu vaikutus yhä selvemmin.

Taulukko 1. Vaatteiden yksityinen kulutus rahallisesti ja prosentuaalisesti. (Tilastokeskus 2017)

	Viitevuoden 2016 hinnoin	Osuus kulutusmenoista, %
1975	1 326	4,9
1980	1 616	4,8
1985	1 829	4,4
1990	2 428	4,7
1995	1 898	3,8
2000	2 474	3,9
2005	3 221	4,0
2010	3 830	4,0
2015	4 097	3,8
2016	4 099	3,6

Vaatteiden funktio vaihtelee. Toisille ihmisille ne ovat tuotteita, joiden ainoa tarkoitus on peittää ja lämmittää. Toisten ihmisten koko identiteetti ja persoonallisuus ovat vahvasti kytköksissä vaatteisiin ja niillä itsensä ilmaisuun. Vaatteita voidaan ostaa tarpeen vaatiessa, tai niillä voi palkita itsensä onnistuneen suorituksen jälkeen. Huolimatta siitä, millainen on ihmisten suhtautuminen vaatteisiin, niitä ostaessa harva miettii niiden koko tuotantoprosessia: mistä ne ovat kaupan hyllylle tulleet ja kuka ne on valmistanut. Vaatteita ostaessa ei usein tule miettineeksi, kuinka paljon niiden valmistus kuormittaa ympäristöä tai millainen vaikutus niillä on vaatteita valmistaviin ihmisiin.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat vaateteollisuuden tuotantoprosessit alusta loppuun. Tutkimuksessa tarkastellaan toimitusketjuja ja niiden sosiaalisen vastuun hallintaa. Tutkimus pyrkii antamaan kuluttajille ja yrityksille konkreettisia käytännön ohjeita, jotka ohjaavat kohti vastuullisempaa vaateteollisuutta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten toimitusketjun sosiaalista vastuuta suositellaan tutkimuskirjallisuudessa hallitsemaan, jotta välttyttäisiin sosiaalisilta ongelmilta eri vaiheissa toimitusketjua. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitetään, miten suomalaiset vastuulliset vaatealan yritykset hallitsevat toimitusketjujaan välttääkseen sosiaalisia ongelmia. Tutkimuksessa pyritään selvittämään teoriaa ja käytäntöä vertailemalla, kuinka paljon yritysten toiminta vastaa tieteellisen kirjallisuuden osoittamia parhaita käytäntöjä. Tutkimustyön tavoitteena on muodostaa kuva siitä, kuinka paljon pienillä ja keskisuurilla vaatealan yrityksillä on mahdollisuuksia vaikuttaa tuotteidensa toimitusketjuihin ja niiden sosiaalisten ongelmien minimoimiseen.

Tämän tutkimuksen ensisijainen tutkimuskysymys on:

Miten sosiaalista vastuuta hallitaan vaateteollisuuden toimitusketjuissa?

Tämä päätutkimuskysymys on jaettu kahteen alakysymykseen, joihin vastaamalla vastataan myös päätutkimuskysymykseen. Ensimmäinen alakysymys liittyy tutkimuksen teoriaan ja pohjautuu aikaisempiin tieteellisiin tutkimustuloksiin. Toinen alakysymys liittyy tutkimuksen empiiriseen aineistoon.

- 1) *Mitkä ovat parhaita tapoja huolehtia siitä, että tavarantoimittajat sitoutuvat yrityksen vastuullisuuteen?*
- 2) *Miten suomalaiset vastuulliset vaateyritykset hallitsevat toimitusketjujensa sosiaalista vastuuta?*

Ensimmäisen alakysymyksen avulla etsitään tutkimuskirjallisuudesta toimivimmat tavat huolehtia siitä, että toimitusketju on vastuullinen ja tavarantoimittajat ovat sitoutuneita huolehtimaan tehtaidensa työntekijöistä ja näiden olosuhteista. Toisen kysymyksen kautta perehdytään tutkimuksen empiirisen osuuden kohteena oleviin suomalaisiin vaateyrityksiin ja niiden konkreettiseen toimintaan toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinnassa.

Tutkimuksessa tarkastellaan yritysten sosiaalista vastuuta toimitusketjussa. Koska toimitusketjun suurimmat sosiaaliset ongelmat ovat sen alkupäässä, eli raaka-aineiden valmistuksessa ja hankinnassa sekä tuotteiden valmistuksessa, keskitytään toimitusketjun tarkastelussa erityisesti niihin. Koska tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen sosiaalista vastuuta toimitusketjussa, ei ole mielekästä perehtyä toimitusketjun hallinnan käytännön toimintaan, kuten logistiikkaan, varastointiin, aikatauluihin ja tietojärjestelmiin, ellei niiden sosiaaliseen puoleen liittyviä asioita nosteta esiin empiirisessä aineistossa.

Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat vastuullinen yritys, toimitusketju, sosiaalinen vastuu ja sosiaalinen ongelma. Lisäksi on koettu tarpeelliseksi kertoa, mitä vaateteollisuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Vastuullinen yritys on yritys, joka ei tavoittele pelkästään maksimaalista voittoa, vaan näkee taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden liiketoiminnan edellytyksenä. Määritelmän taustalla on Elkingtonin (1997) kolmoiskirjanpidon käsite (engl. triple bottom line), joka pureutuu niin yrityksen taloudelliseen, sosiaaliseen kuin ympäristölliseen vastuuseen.

Toimitusketju sisältää kaikki tuotteen valmistamiseen ja toimittamiseen tarvittavat vaiheet alkaen raaka-aineiden tuotannosta ja päättyen tuotteen toimittamiseen loppukäyttäjän käsiin (Ballou 2004).

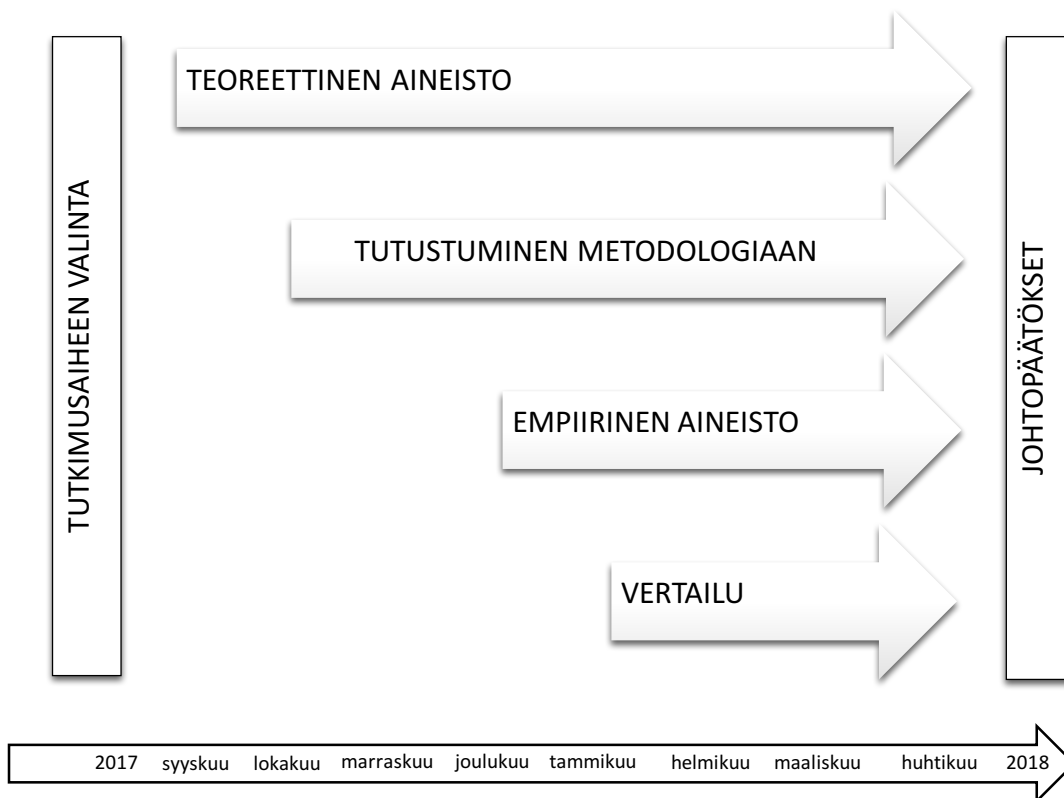
Sosiaalinen vastuu sisältää työolosuhteet, ihmisoikeudet (palkka, työaika, lapsityö, pakotyö), turvallisuuden sekä vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan (Seuring & Müller 2008).

Sosiaalinen ongelma on jonkun sosiaalisen vastuun osa-alueen parissa ilmennyt ongelma.

Vaateteollisuus käsittää tässä tutkielmassa perinteisten vaatteiden lisäksi myös asusteet, kuten päähineet, korut ja laukut.

1.3. Tutkimuksen toteutus

Kuviossa 1 esitellään tutkimuksen toteuttaminen. On tärkeää huomioida, ettei tutkimuksen teko ole tapahtunut aina yksi vaihe kerralla, vaan laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan välillä eri vaiheiden väliset rajat ovat häilyneet ja useampaa vaihetta on toteutettu samanaikaisesti. Näissä eri vaiheissa tehtyjä huomioita on muutettu uusien havaintojen pohjalta, ja tuloksia ja johtopäätöksiä on rakennettu ja kehitetty jatkuvasti läpi tutkimusprosessin (Eriksson & Kovalainen 2008, 31–33.)



Kuvio 1. Tutkielman toteutus.

Tämän tutkimuksen aihepiiri alkoi kiinnostaa minua jo syksyllä 2016. Aihepiirin valintaan vaikuttivat vahva kiinnostukseni aihetta kohtaan sekä aiemmat akateemiset opintoni. Syksyn aikana paneuduin aiheesta olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen tutkimuksen tavoitteen luomiseksi. Tutkimuksen kantavaksi teemaksi valikoitui toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta. Tutkimuksen empiirisen osuuden toteutustapa ei kuitenkaan selvinnyt vielä syksyllä. Lähdin vaihto-opiskeluun tammikuussa 2017, jolloin tutkimuksen

empiirisen toteutuksen aktiivinen harkinta väheni. Kuitenkin aiheen valinta oli usein mielessäni koko vaihto-opiskelun ajan. Lopullisesti tutkimuksen aihe valikoitui palattuani vaihto-opiskelusta syksyllä 2017.

Kuten kuvioista 1 käy ilmi, tämän tutkimuksen toteutus alkoi kirjallisuuskatsauksen teolla syksyllä 2017. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin luomaan monipuolinen kuva siitä, mitä on kestävä toimitusketjun hallinta, miten se ilmenee erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä vaateteollisuudessa, mitä on pakottava vastuullisuuden implementointi ja mitä on yhteistyössä tehtävä vastuullisuuden implementointi. Samalla muodostui ajatus empiirisen tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimukseen päätettiin käyttää laadullista tutkimusmenetelmää, sillä se soveltuu kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2002, 155). Tutkija kontaktoi tutkimuksen kannalta relevantteja yrityksiä ensimmäisen kerran joulukuussa 2017. Viimeiset kontaktoinnit suoritettiin helmikuussa 2018.

Joulukuussa 2017 aloitettiin myös dokumenttiaineiston keräyksen ensimmäinen kierros. Dokumenttiaineistoa kerättiin helmikuuhun 2018. Kirjallisuuskatsauksesta esiin nostettujen asioiden pohjalta muodostui haastattelurunko tammikuussa 2018. Haastattelut aloitettiin haastattelurungon valmistuttua ja kaikki haastattelut suoritettiin tammi-helmikuun aikana. Myös haastattelujen litterointi suoritettiin tammi-helmikuun aikana. Tutkimuksen kirjallisuuskatsausta täydennettiin samanaikaisesti haastattelujen toteuttamisen ja niiden litteroinnin kanssa. Dokumenttiaineiston keräyksen toinen kierros suoritettiin huhtikuussa 2018.

Empiirisen aineiston analysointi aloitettiin maaliskuussa 2018. Aineiston analysointiin käytettävä menetelmä valittiin tutkimuksen luonteen mukaan. Tutkimuksen taustalla on ajatus teorian ja käytännön vertailusta, jolloin analysointimenetelmäksi valikoitui teorialähtöinen sisällönanalyysi. Kirjallisuuskatsauksesta nostettujen teorialähtöisten aineistokysymysten kautta muodostettiin teemat, joiden avulla rakennettiin tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset maaliskuusta huhtikuuhun 2018. Tutkimusta viimeisteltiin huhti-toukokuun ajan ja se oli valmis toukokuussa 2018.

1.4. Tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään tutkimuksen aihealue ja taustat, tutkimuksen tavoite ja rajaukset sekä tutkimuksen toteutus. Toinen luku käsittelee kestävän toimitusketjun hallinnan historiaa ja määritelmää, sekä sen roolia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä vaateteollisuudessa. Siinä tuodaan esiin myös erilaisia pakottavia ja yhteistyössä toteutettavia vastuullisuuden implementointikeinoja ja niiden haasteita ja heikkouksia. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kohteet sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen empiiristä aineistoa. Luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen aineiston tulokset sekä niiden pohjalta muodostetut havainnot. Viidennessä luvussa verrataan empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja kirjallisuuskatsauksesta nostettuihin aiempiin tutkimustuloksiin. Luvussa esitetään tutkimuksen tieteellinen kontribuutio sekä käytännön implikaatiot. Lisäksi siinä toteutetaan tutkimuksen arviointi ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 TOIMITUSKETJUN SOSIAALISEN VASTUUN HALLINTA

2.1 Kestävä toimitusketjun hallinta

2.1.1 Kestävän toimitusketjun hallinnan historia ja määritelmä

Toimitusketjujen vastuullisuus on alkanut kiinnostaa niin tutkijoita, kuluttajia kuin yrityksiä viimeisten vuosien aikana yhä enemmän ja enemmän (Quarshie, Salmi & Leuschner 2016). Tämä näkyy myös aihetta käsittelevien tieteellisten artikkelien lukumäärässä, joka on kasvanut huomattavasti. Kiinnostuksen lisääntyttä myös teoriapohja ja tutkimusten tieteellisyys ovat vahvistuneet (Carter & Easton 2011; Seuring & Müller 2008). Lisääntyneestä kiinnostuksesta ja kasvaneesta artikkelien lukumäärästä huolimatta kaikkien hyväksymää yhtenäistä määritelmää kestäväälle toimitusketjun hallinnalle ei ole vielä saavutettu. Carter ja Easton (2011) sekä Seuring ja Müller (2008) tutkivat kestävää toimitusketjujen hallintaa, Svensson (2009) tutkii läpinäkyvyyttä toimitusketjujen eettisyydessä, Brockhaus, Kersten ja Knemeyer (2013) kestävyysimplementointia toimitusketjussa, Quarshie ja kumppanit (2016) kestävyyttä ja yhteiskuntavastuuta ja Burchielli, Delaney, Tate ja Coventry (2009) eettisiä verkostoja. Samasta aiheesta käydään keskustelua käyttäen eri termejä.

Quarshie ja kumppanit (2016) selittävät toimitusketjun hallinnan käsite-erot sillä, että toimitusketjuja ja niiden vastuullisuutta on tutkittu erillisesti kahden tieteenhaaran sisällä. Bisnesetiikka ja toimitusketjujen hallinta ovat molemmat tutkineet aihetta omissa oloissaan. Tämän vuoksi käsitteistö ja teoriapohja eivät ole päässeet täsmentymään lopulliseen muotoonsa. (Quarshie ym. 2016; Dubey, Gunasekaran, Childe, Papadopoulos & Wamba 2017.) Kestävän toimitusketjun hallinnan juuret ovat kuitenkin vahvasti Elkingtonin (1997) kolmoiskirjanpidon käsitteen ympärillä ja kestävä toimitusketjun hallinta keskittyy niin taloudellisiin, ekologisiin kuin sosiaalisiin kysymyksiin läpi koko toimitusketjun.

Quarshie ja kumppanit (2016) sekä Carter ja Easton (2011) esittävät toteuttamiensa kirjallisuuskatsausten pohjalta, että viimeisten 20 vuoden aikana tutkittaessa toimitusketjujen vastuullisuutta on kiinnitetty huomiota lähinnä ympäristönäkökulmaan. Seuring ja

Müller (2008) tukevat väitettä tuomalla esiin, että myös suurin osa nykyisistä toimitusketjun hallintajärjestelmistä painottuu ympäristöasioihin. Svensson (2009) korostaa, että toimitusketjujen eettisyyttä on tarkasteltu hyvin vähän niin tutkimuksissa kuin kirjallisuudessaakin. Dubey ja kumppanit (2017) esittävät, että sosiaalinen vastuu on jäänyt vahvasti ekologisen ja taloudellisen vastuun varjoon, ja korostavat, että tämänhetkinen kirjallisuus jättää huomiotta lapsityön, työntekijöiden terveyden, palkan, etnisen syrjinnän, kastijärjestelmän ja uskonnonvapauden sekä työntekijöiden hyväksikäytön. Näiden tutkimusten perusteella voidaan todeta, että toimitusketjujen sosiaalinen vastuu tarvitsee lisää tutkimusta.

Suomessa vaateteollisuuden vastuullisuutta on tarkasteltu melko vähän. Viime aikoina aiheen tutkiminen on kuitenkin yleistynyt myös täällä. Grönlund (2008) on tutkinut sosiaalista vastuuta kansainvälisessä toimitusketjussa. Hovisalmi (2014) puolestaan on tutkinut vastuullisen liiketoiminnan haasteita globaaleissa arvoketjuissa. Temmes (2016) on ollut kiinnostunut eettisistä toimintatavoista paikallisessa ja globaalissa vaatetuotannossa. Kangasniemi (2015) taas on perehtynyt sosiaalisen vastuun edistämiseen tekstiili- ja vaatealan kehitysmatuotannossa eettisten design-yritysten näkökulmasta.

Edellisessä kappaleessa esitellyistä tutkimuksista jokaisessa on käsitelty toimeksiantajayritykseltä ylhäältä päin saneltuina vaatimuksina tulleita vastuullisuusmenetelmiä. Grönlund (2008) on tutkinut sidosryhmäpaineesta johtuvaa vastuullisuutta, jota käsitellään vastuullisuusohjeistusten, -standardien ja auditointien kautta. Myös Hovisalmi (2014) painottaa sidosryhmäsuhteita ja tutkii vastuullisuusjärjestelmiä. Temmeksen (2016) tutkielmassa standardit ja raportointi ovat isossa osassa. Kangasniemi (2015) tuo esiin standardeja ja kansalaisjärjestöjen merkitystä.

Tässä tutkielmassa käsitellään pääosin yhteistyössä toteutettavaa vastuullisuutta, joka ei tapahdu vaatimuksina ja ylhäältäpäin saneltuna pakottavana toimintana, jonka tavarantoimittajat näkevät pelkkänä kulueränä. Sen sijaan yhteistyössä toteutettava vastuullisuus on nimensä mukaan toimeksiantajan ja tavarantoimittajan tiivistä yhteistyötä, jossa myös toimeksiantaja ottaa vastuuta tavarantoimittajan vastuullisuusasioista. Se voi tapahtua esimerkiksi kouluttamalla ja opastamalla tavarantoimittajaa, jotta tämä näkee vastuullisuuden muutakin kuin pelkkinä lisäkuluina. (Oelze 2017.)

Dubey ja kumppanit (2017) jakavat kestävän toimitusketjun hallintatavat kahteen osaan. Ensimmäisessä kestävä toimitusketjun hallinta nähdään johtamisfilosofiana, joka ohjaa toimintaa ilman konkreettisia työkaluja. Toisessa se tarjoaa työkalut koko kestävän toimitusketjun hallinnan prosessiin. Koska tämän tutkielman tavoitteena on muodostaa kuva siitä, kuinka paljon pienillä ja keskisuurilla vaatealan yrityksillä on mahdollisuuksia vaikuttaa tuotteidensa toimitusketjuihin ja niiden sosiaalisten ongelmien minimoimiseen, toimii kestävä toimitusketjun hallinta tässä tutkielmassa enemmän johtamisfilosofiana. Täten itse toimitusketjun hallinnan käsitteleminen jää vähemmälle, kuten tutkimuksessa on aiemmin jo rajattu.

Tässä tutkielmassa kestävä toimitusketjun hallinta määritellään Seuringin (2008), Jorgensenin ja Knudsenin (2016) sekä Carterin ja Rogersin (2008) määritelmien yhdistelmänä. Seuring (2008) määrittelee kestävän toimitusketjun kestävä kehityksen ja toimitusketjun yhdistelmäksi, jossa ajatellaan ympäristöä ja sosiaalista vastuuta läpi toimitusketjun tavoitellen kestävämpiä tuotteita ja prosesseja. Jorgensen ja Knudsen (2016) näkevät kestävän toimitusketjun hallinnan keinoina, joilla organisaatio hallitsee sosiaalisia vastuutaan eri maihin hajautuneissa tuotantoprosesseissa yli organisaatiorajojen. Carter ja Rogers (2008) lisäävät tähän vielä tavoitteen pitkän aikavälin taloudellisten suoritusten kehittymisestä. Kestävässä toimitusketjun hallinnassa ei siis katsota lyhytnäköisesti liiketoimintaa ja sen kulueriä, vaan nähdään liiketoiminnan vaikutukset myös pitkällä tähtäimellä.

2.1.2 Kestävä toimitusketjun hallinta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Pienet ja keskisuuret yritykset (myöhemmin pk-yritykset) muodostavat yli 90 % maapallon yrityksistä. Tämän vuoksi niiden olisi tärkeää toimia vastuullisesti. Tällä hetkellä pk-yritykset kuitenkin keskittyvät usein pelkästään vastuullisuustoimiin, jotka asiakkaan on helppo havaita ja yhdistää kyseiseen yritykseen. Tällöin koko toimitusketjun tarkastelu jää vähäiselle huomiolle. Pk-yritysten suhde vastuullisuusasioihin onkin usein reaktiivinen. (Lee, Kwak & Park 2017.) Suuryritykset toteuttavat pk-yrityksiä todennäköisemmin kestävä toimitusketjun hallintaa (Jorgensen & Knudsen 2009). Pk-yritykset voivat kui-

tenkin olla tehokkaita kestävän toimitusketjun hallinnassa huolimatta suuryrityksiä niukemmista resursseista ja vähemmästä neuvotteluvoimasta. (Ayuso, Roca & Colome 2013). Keskisuurilla yrityksillä on kuitenkin pienyrityksiä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa toimitusketjun tapahtumiin, sillä niillä on suurempi neuvotteluvoima ja enemmän resursseja käytettävänä vastuullisuusasioihin (Pedersen 2009).

Yritykset, jotka toteuttavat vastuullisuutta laajamittaisesti yrityksen sisällä, toteuttavat myös todennäköisemmin vastuullisuutta koko toimitusketjussa (Pedersen 2009). Jotta pk-yritykset saavat tavarantoimittajat toimimaan vastuullisesti, voidaan käyttää samanaikaisesti useampia työkaluja. Kirjallisten vaatimusten lisäksi tiedon välitys ja kommunikointi tavarantoimittajan kanssa auttavat, samoin koulutusten järjestäminen ja monitorointi. Jotta vastuullisuutta voidaan kehittää jatkuvasti, on suhteen hyvä olla pitkäkestoinen. (Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi 2008.)

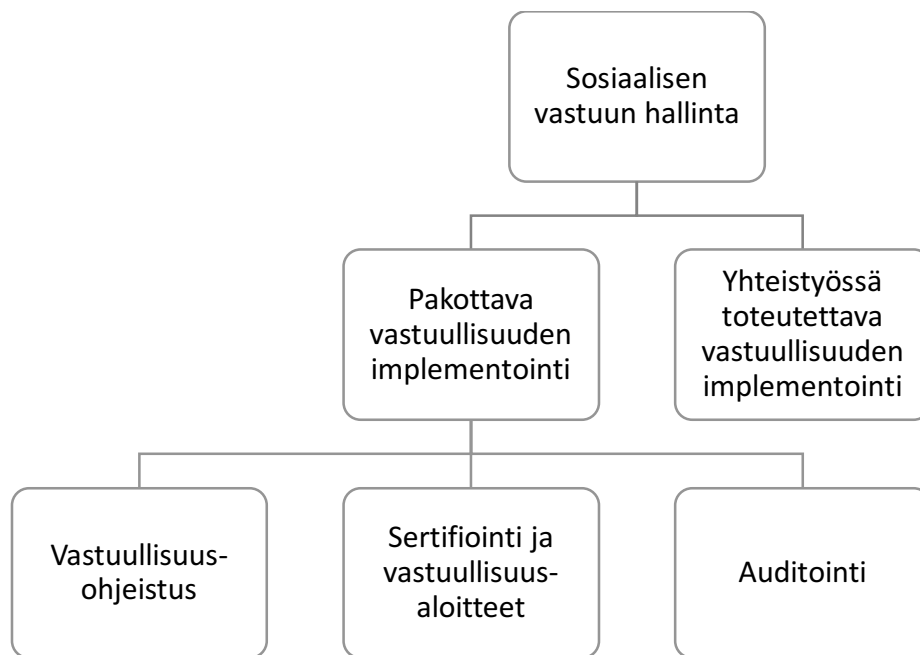
2.2 Vaateteollisuuden sosiaalisen vastuun hallinta

2.2.1 Vaateteollisuuden erityispiirteet sosiaalisen vastuun hallinnassa

Ulkoistamisen myötä toimitusketjut ovat kasvaneet. Yritykset pyrkivät mahdollisimman suuriin voittoihin, jolloin toimintaa ulkoistetaan helposti ja toimitusketjut muodostuvat pitkiksi. Tämä heikentää mahdollisuutta panostaa tavarantoimittajiin. Hintakilpailu ja tuotteiden nopea tarve lisäävät työntekijöiden riskiä joutua työskentelemään huonoissa olosuhteissa. (Köksal, Strähle, Muller & Freise 2017.) Kun aiemmin tuote saatettiin valmistaa lähes alusta loppuun samassa paikassa ja tuotteen kehitys ja markkinointikin tapahtuivat saman katon alla, nykyisin ei ole lainkaan erikoista, että raaka-aineet, materiaalit, valmistus, jakelu ja markkinointi tulevat kaikki yrityksen ulkopuolelta. Lisääntynyt ulkoistaminen ja pidentyneet toimitusketjut ovat vaikeuttaneet vaatteiden tuotannon seuranta, ja koska toimitusketjun eri vaiheet tehdään usein halvemman tuotannon maissa, eivät kuluttajat aina näe ongelmia, joita tuotteen valmistusprosessiin liittyy (Köksal ym. 2017).

Vaateteollisuus on erityisen haastava ala hallita toimitusketjuja ja niiden vastuullisuutta, sillä alan toimitusketjut ovat hyvin pitkiä ja laajalle levittyneitä. Alalta puuttuu läpinäkyvyys, ja erityisesti toimitusketjun alkupään toimijoita on vaikea tavoittaa. Toinen vaate-teollisuuden vastuullisuuden haaste on siinä, ettei alalla ole valtion puolelta tulevaa painetta sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiselle. Koska vastuullisuutta ei valvota mitenkään, ei toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta toteudu, mikäli paine vastuullisuuteen ei tule yrityksen sisältä. Yritys voi velvoittaa tavarantoimittajansa allekirjoittamaan vastuullisuusohjeistukset tai liittymään auditoinnin piiriin, mutta yrityksen voitonmaksimointi ja hintakilpailu yhdistettynä tavarantoimittajiin kohdistuviin lisääntyneisiin vastuullisuusvaatimuksiin heikentävät vain tavarantoimittajien olosuhteita. (Köksal ym. 2017.)

Vaateteollisuudessa voidaan pyrkiä hallitsemaan toimitusketjujen sosiaalista vastuuta eri tavoin. Kuvio 2 esittelee erilaisia keinoja hallita yrityksen sosiaalista vastuuta.



Kuvio 2. Vaateteollisuudessa käytettävät sosiaalisen vastuun hallintatavat.

Niin kuin kuviossa 2 havainnollistetaan, vaateteollisuudessa voidaan käyttää sosiaalisen vastuun hallintaan joko pakottavaa tai yhteistyössä toteutettavaa vastuullisuuden implementointia. Pakottava vastuullisuuden implementointi tarkoittaa sitä, että se tulee vaati-

muksina ja ylhäältäpäin saneltuna pakottavana toimintana toimeksiantajayrityksen suunnalta. Tällaisia pakottavan vastuullisuuden implementoinnin työkaluja vaatealalla ovat vastuullisuusohjeistus, sertifiointi ja vastuullisuusaloitteet sekä auditointi. Työkalut esitellään seuraavassa luvussa alkaen kevyimmästä työkalusta ja siirtyen kohti kokonaisvaltaisempia työkaluja. Pakottavan vastuullisuuden implementoinnin rinnalle on muodostunut yhteistyössä toteutettava vastuullisuuden implementointi, jossa painopiste on toimeksiantajan ja tavarantoimittajan välisessä yhteistyössä. Yhteistyössä toteutettava vastuullisuuden implementointi esitellään tarkemmin luvussa 2.2.3.

2.2.2 Pakottava vastuullisuuden implementointi

Vastuullisuusohjeistus

Vastuullisuusohjeistus (engl. code of conduct) on lausunto, jossa esitetään yrityksen eettiset periaatteet ja kerrotaan, millä tavalla työntekijän tai yrityksen odotetaan käyttäytyvän (Law 2016). Joidenkin tutkijoiden mukaan vastuullisuusohjeistukset ja yritysten eettiset ohjeistukset (engl. code of ethics) eroavat toisistaan, mutta tämän tutkimuksen kannalta eroavaisuus on sen verran pieni, että molemmat esiintyvät tässä tutkielmassa vastuullisuusohjeistuksen käsitteen alla. Vastuullisuusohjeistuksen tarkoitus on edistää sosiaalista vastuuta ja ympäristövastuuta sekä yrityksen eettistä toimintaa. Vastuullisuusohjeistukset ovat yrityskohtaisia, ja niiden sisältö, alkuperä ja toimeenpanotavat vaihtelevat. Ne voivat käsitellä eri asioita, esimerkiksi työolosuhteita, lahjonnan vastaista taistelua, ihmisoikeuksia tai ympäristövastuuta, ja ne voivat olla suunnattuja eri sidosryhmille, esimerkiksi työntekijöille, asiakkaille, omistajille tai ammattiyhdistyksille. Myös niiden pituudet vaihtelevat huomattavasti: jotkut ovat vain lyhyitä lausuntoja, kun taas toiset ovat laajoja, konsensuksen saavuttaneita, useita sidosryhmiä koskevia ohjeistoja. Vastuullisuusohjeistukset ovat vapaaehtoisia työkaluja, eikä niistä olla tilivelvollisia. (Visser 2007, 81–83.)

Vastuullisuusohjeistukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan sen mukaan, keskitytäänkö niissä suoritukseen vai prosessiin. Suoritukseen keskittyvissä vastuullisuusohjeistuksissa määritellään minimivaatimukset vastuulliselle toiminnalle, esimerkiksi kielletään lapsityön käyttö. Nämä ovat tavoitteita, joita kohti yritykset kulkevat. Prosessiin keskittyvissä

vastuullisuusohjeistuksissa esitellään, mitä toimintatapoja yritysten tulisi käyttää. Silloin niissä esimerkiksi ohjeistetaan käyttämään sosiaalista raportointia, konsultoimaan sidosryhmiä ja kehittämään palautteenantotapoja. Usein vastuullisuusohjeistukset sisältävät sekä suoritukseen että prosessiin liittyviä vaatimuksia. (Visser 2007, 82.) Olennaista on, että yritykset sitoutuvat korjaamaan havaittuja ongelmia ja käyttämään tarvittavia työkaluja (Moilala 2010, 33).

Vastuullisuusohjeistuksilla on eroja myös siinä, miten ne ovat syntyneet. Ne voivat olla yksipuolisia, kaksipuolisia tai usean sidosryhmän yhteistyössä tekemiä. Yksipuolisissa vastuullisuusohjeistuksissa yritys on tehnyt ne itse, joskin niiden luomiseen on saatettu konsultoida joitakin sidosryhmiä. Kaksipuolisissa vastuullisuusohjeistuksissa molemmat osapuolet allekirjoittavat ne. Näin voidaan toimia esimerkiksi ammattiyhdistyksen ja yrityksen kesken. Useiden sidosryhmien yhteistyössä tekemissä vastuullisuusohjeistuksissa vastuu jakautuu tasapuolisesti mukana olevien sidosryhmien kesken ja niissä harjoitetaan laajaa konsultointia. Ensimmäiset yritykset alkoivat tehdä vastuullisuusohjeistuksia 1990-luvun puolivälissä. Siitä lähtien niiden suosio on kasvanut ja ne ovat lisääntyneet eri aloilla. Vastuullisuusohjeistuksien erilaisuus on aiheuttanut hämmennystä tavarantointajissa, ja tämän vuoksi yritykset ovat kehittäneet myös useita sidosryhmiä koskevia, esimerkiksi alakohtaisia yhteisiä vastuullisuusohjeistuksia. (Visser 2007, 82–84.)

Esimerkki vaateteollisuuden alakohtaisesta vastuullisuusohjeistuksesta on Fair Labor Associationin eli FLA:n vastuullisuusohjeistus, joka keskittyy työsuhteiden parantamiseen, syrjinnän estämiseen, häirinnän tai hyväksikäytön lopettamiseen, pakkotyön ja lapsityön kitkemiseen, yhdistymisvapauteen, turvallisiin ja terveisiin työolosuhteisiin sekä ympäristön kunnioittamiseen, työaikoihin ja palkkoihin. (Fair Labor Association 2012.)

Vastuullisuusohjeistuksien heikkoudet

Vastuullisuusohjeistuksien avulla on aikaansaatu joitakin tärkeitä parannuksia (Vogel 2009) ja pystytty vähentämään kaikista pahimpia työolosuhderikkomuksia (Yu 2008). Kuitenkin työntekijöiden olosuhteiden kohentaminen vastuullisuusohjeistuksien välityksellä on ollut hyvin rajoittunutta (Yu 2008). Vaikka vastuullisuusohjeistus ovat länsimaissa tuttu käsite, kehitysmaissa se on monille työntekijöille täysin vieras asia (Lund-Thomsen 2008). Eräänkin tutkimuksen mukaan työntekijät eivät suuressa osassa yrityksiä edes tiedäneet vastuullisuusohjeistuksien olemassaolosta. Sielläkin, missä vastuullisuusohjeistuksien olemassaolosta tiedettiin, koettiin niiden mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden olosuhteisiin riittämättömiksi ja vaikutukset työntekijöiden työolosuhteisiin olemattomiksi. (Bezuidenhout & Jeppesen 2011.)

Työntekijät eivät näe vastuullisuusohjeistuksia olennaisena tapana oppia vastuullisuudesta. Oppimisen kannalta sen tärkeys on vain marginaalinen. Se voi opettaa heitä havainnoimaan vastuullisuuteen liittyviä asioita ja havaitsemaan vastuullista toimintaa omassa käytöksessä. Työntekijät oppivat kuitenkin mielestään paremmin vastuullisen työskentelyn esimerkiksi tarkkailemalla esimiestensä käyttäytymistä, tapaamalla esimiehen kanssa vastuullisuusasioihin liittyen, osallistumalla vastuullisuusaiheisiin koulutuksiin sekä saamalla neuvoja ylemmän tason työntekijöiltä. (Mahajan & Mahajan 2016.)

Tärkeimpänä syynä vastuullisuusohjeistuksien implementointiin nähdään henkilökohtaisten arvojen yhtenevyys ohjeiston kanssa. Lisäksi tärkeitä syitä ovat toivo palkkiosta sekä lojaalius yritystä kohtaan. Eräs olennainen syy on myös pelko työpaikan menettämisestä. Lisäksi vanhempien työntekijöiden käytöksen havainnointi voi johtaa vastuullisuusohjeistuksien implementointiin. Sen sijaan vanhempien työntekijöiden välinpitämättömyyden asennoituminen, työntekijöiden ahneus, kiinni jäämisen pieni todennäköisyys sekä tyytymättömyys työhön tai organisaatioon ovat syitä, miksi vastuullisuusohjeistuksia ei implementoida. (Mahajan & Mahajan 2016.)

Koska vanhempien työntekijöiden asenne ja työntekijöiden lojaalius yritystä kohtaan ovat merkittävässä asemassa vastuullisuusohjeistuksia implementoitaessa, on yrityksen tärkeää luoda terve ilmapiiri, jossa työntekijöistä tulee yritystä kohtaan lojaaleja, ja tämän

ansioista he pyrkivät noudattamaan vastuullisuusohjeistuksia. Tällöin on yhtä olennaista, että ylin johto itse sitoutuu vastuullisuusohjeistukseen ja ohjaa työntekijöitä seuraamaan omaa käytöstään ohjeistukseen liittyen. Jotta vastuullisuusohjeistus voi olla työkaluna hyödyllinen, on korkeimman johdon tärkeää tarjota apua ja tukea sen implementointiin. (Mahajan & Mahajan 2016.)

Kaikki yritykset eivät kuitenkaan pyri tarjoamaan työntekijöilleen hyviä työolosuhteita. Hoang ja Jones (2012) esittävät, että monikansallisten yritysten mahdollisuudet kontrolloida tavarantoimittajiaan usein yliarvioidaan ja nähdään virheellisinä, koska toimitusketju nähdään hierarkkisena ketjuna verkoston sijaan. Koska toimitusketju on enemmän verkosto kuin hierarkkinen ketju, pitää tiedostaa tavarantoimittajien erilaiset poliittiset ja taloudelliset kiinnostukset, jotka voivat olla ristiriidassa toimeksiantajayrityksen vastuullisuusohjeistuksen kanssa.

Mikäli yritys ja sen ylin johto eivät sitoudu työntekijöiden olosuhteiden parantamiseen, voi pelkkä vastuullisuusohjeistuksen implementointi johtaa jopa työntekijöiden olosuhteiden heikkenemiseen. Toimeksiantajan vaatiessa vastuullisuusohjeistuksessa tiettyjä standardeja, aiheutuu tavarantoimittajalle niistä lisäkuluja. Mikäli toimeksiantaja ei kuitenkaan osallistu näiden kulujen kattamiseen, saatetaan kulut ottaa työntekijöiden palkoista, jolloin heidän tulee tehdä enemmän töitä saadakseen samaa palkkaa kuin mitä olivat aiemmin saaneet. (Köksal ym. 2017; Yu 2008.) Olisikin tärkeää, että toimeksiantaja osallistuisi tavarantoimittajan vastuullisuudesta aiheutuviin kustannuksiin esimerkiksi jakamalla ne puoliksi tämän kanssa (Lund-Thomsen 2008).

Sertifikaatit ja vastuullisuusaloitteet

Sertifiointi on prosessi, jossa itsenäinen, pätevä kolmannen osapuolen taho antaa kirjallisen vakuutuksen, sertifikaatin, todistaen, että tuote, palvelu, järjestelmä, prosessi tai materiaali täyttää tietyt vaatimukset. Sertifikaattien myöntäjät ovat itsenäisiä toimijoita, joilla ei ole yhteyksiä organisaatioihin, joille ne myöntävät sertifikaatteja. Ympäristö vastuun puolella tunnettuja järjestelmiin kohdistuvia sertifikaatteja ovat esimerkiksi laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 ja ympäristöjärjestelmä ISO 14001. Sosiaalisen vastuun

puolella taas itse tuotteille hankitaan usein sertifikaatti, esimerkiksi Reilun Kaupan merkki. (Visser 2007, 70–71.)

Kun tarvittavan auktoriteetin omaava taho antaa virallisen tunnustuksen, että sertifikaatteja jakava toimija on pätevä jakamaan sertifikaattejaan, on kyse akkreditoinnista. Akkreditointi vähentää riskiä niin hallitukselta, yrityksiltä kuin kuluttajiltakin, sillä akkreditoija todistaa säännöllistä valvontaa suorittaen, että sertifikaattien jakaja on pätevä, itsenäinen toimija, joka tarjoaa palvelunsa kustannustehokkaasti niin ajan kuin rahan suhteen. Akkreditointia tarjoavat toimijat ovat usein hallituksen perustamia, tai hallituksen alulle panemia. Luotettavilla akkreditointia tarjoavilla toimijoilla on vielä maailmanlaajuinen keskusjärjestö, International Accreditation Forum (IAF), jonka verkkosivuilta voi käydä etsimässä maakohtaisesti luotettavat kansalliset toimijat. (Visser 2007, 71.) Suomessa akkreditointia tarjoaa The Finnish Accreditation Service FINAS (IAF 2018).

Sertifioinnin lisäksi vaateteollisuudessa on mahdollista myös olla osana verkostoja, joiden jäsenenä yritys sitoutuu noudattamaan tiettyjä toimintatapoja tai päämäärätietoisesti tavoittelemaan vastuullisempia toimintatapoja. Verkostojen noudattamat vastuullisuusaloitteet ovat voidaan jakaa kahteen osaan: järjestöjohtoisiin ja yritysjohtoisiin aloitteisiin. Järjestöjohtoiset vastuullisuusaloitteet ovat usein erilaisten kansalaisjärjestöjen tai ammattiyhdistysten alullepanemia, ja niiden jäsenenä voi olla erilaisia järjestöjä ammattiliittoja ja yrityksiä. Yritysjohtoisten vastuullisuusaloitteiden taustalla ovat yleensä alan yritykset. (Moilala 2010, 33–35.)

Reilun kaupan sertifikaatti on varmasti tunnetuin vaateteollisuuden sosiaalisen vastuun sertifikaateista. Se takaa viljelijälle takuuhinnan, jonka avulla pystytään tuottamaan tuotteita kestävästi niin ympäristön kuin ihmisten näkökulmasta. Työntekijöille on turvattu asialliset työolosuhteet ja oikeus liittyä ammattiyhdistyksiin. Lapsityö on kielletty. Palkka on vähintään lain mukainen, mutta nousee asteittain. Takuuhinnan lisäksi maksetaan myös Reilun kaupan lisä, jolla rahoitetaan koko yhteisön hyväksi toteutettavia hankkeita, joista päätetään demokraattisesti. (Reilu kauppa 2018.)

Toinen tunnettu, kattava järjestöjohtoinen sertifikaatti on SA8000 eli Social Accountability 8000 -standardi. Mittauksen kohteena on tehtaan suoriutuminen sosiaalisen vastuun

saralla. Keskiössä on kahdeksan eri osa-aluetta: lapsityö, pakkotyö, työntekijöiden terveys ja turvallisuus, järjestäytymisvapaus, syrjintä, kurinpidolliset toimet, työaika sekä palkka. Lisäksi standardi sisältää johtamisjärjestelmän, joka auttaa kehittämään näitä kahdeksaa osa-aluetta. (Social Accountability International 2017.)

Fair Wear Foundation eli FWF on järjestöjohtoinen aloite, joka on rakennettu ILO:n sopimusten ja YK:n ihmisoikeuksien julistuksen pohjalle. Sen avulla pyritään pureutumaan pakkotyöhön, lapsityöhön, syrjintään, yhdistymisvapauteen, elämään riittävään palkkaan, järkeviin työaikoihin, turvallisiin ja terveisiin työolosuhteisiin sekä lainmukaisiin, sitoviin työsuhteisiin. FWF:n hallinnossa on mukana yritysten etujärjestöjä, ammattiyhdistyksiä sekä kansalaisjärjestöjä. FWF:n jäsenyyteen vaaditaan, että yritys on eurooppalainen, ja sen liikevaihto on vähintään 2,5 miljoonaa euroa. Sen tulee valmistaa itse vähintään puolet tuotteistaan ja lisäksi vähintään puolen tuotannosta tulee tapahtua maissa, joissa FWF toimii. (Fair Wear Foundation 2017.)

BSCI eli Business Social Compliance Initiative on tunnetuin yritysjohtoinen toimitusketjujen hallintajärjestelmä vaateteollisuudessa. Se auttaa yrityksiä noudattamaan sosiaalisia vaatimuksia ja tarkkailemaan kehitystä tehtaissan. BSCI perustuu ILO:n sopimuksiin ja YK:n ihmisoikeuksien julistukselle sekä OECD:n ohjeistuksiin. (Amfori 2018.) BSCI on rakennettu yhteensopivaksi SA8000-standardin kanssa, mutta on tätä löyhempi (Moilala 2010, 35).

Sertifikaattien ja vastuullisuusaloitteiden heikkoudet

Toisin kuin ympäristövastuun saralla, sosiaalisen vastuun sertifikaatteja ei vahvisteta viranomaisten toimesta. Lisäksi erilaisten vastuullisuusjärjestelmien lukumäärä on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla. Kuluttajan voi olla vaikea saada selville erilaisten auditointi- ja sertifiointijärjestelmien kriteereitä, ja jotkut niistä antavat merkkejä ja sertifikaatteja tuotteisiin liian kevyin perustein johtaen kuluttajia harhaan. Erilaisten vastuullisuusjärjestelmien yhtenäistäminen ei ole yrityksistä huolimatta onnistunut. Syynä ovat olleet esimerkiksi erimielisyydet yhteisen kriteeristön luomisessa ja toimeenpanossa sekä noudattamisen valvomisessa. (Kultalahti & Vartiala 2016, 49–53.)

Suomessa toimivista valvontajärjestelmistä suurin osa on yritys- tai kansalaisjärjestöveitoisia. Ammattiyhdistykset ovat mukana vain harvassa, ja se näkyy puutteina kriteeristöissä. (Kultalahti & Vartiala 2016, 52.) Kansalaisjärjestöjen vaikuttaminen auditointi- ja sertifiointijärjestelmissä saattaa aiheuttaa myös ongelmia. Länsimaiset kansalaisjärjestöt saattavat ajaa omaa agendaansa niin vahvasti, että jotkin olennaiset asiat jäävät huomiotta. (Moilala 2010, 14.) Koska valvontajärjestelmiä ei ole tehostettu eikä niiden laatua parannettu, osa tutkijoista syyttää yritysveitoisia vastuullisuusjärjestelmiä jopa työntekijöiden olosuhteille haitallisten toimintamallien ylläpidosta (Kultalahti & Vartiala 2016, 5). Esimerkiksi BSCI-järjestelmässä ei ole sanktioita, eikä elämään riittävää palkkaa vaadita, tai ole edes millään tavalla laskettu. Riittää, kun yritykset maksavat maan minimipalkkaa. (Moilala 2010, 35.) Tutkimuksissa on käynyt myös ilmi, etteivät sertifikaatit ole pystyneet takaamaan tehtaiden olosuhteita, vaan sertifiointista huolimatta työntekijöiden olosuhteet ovat saattaneet olla hyvinkin puutteellisia (Kultalahti & Vartiala 2016, 32).

Finnwatchin tekemässä tutkimuksessa Reilu kauppa valittiin selvästi parhaaksi 16:sta sertifiointi- ja auditointijärjestelmästä. Se oli ylivoimaisesti kattavin ja laadukkain, ja selvisi hyvin myös niin vaikuttavuudessa, kuluttajaviestinnässä, riippumattomuudessa ja laadussa. Tutkimuksen mukaan vain Reilu kauppa selvisi kattavuutta ja laatua mittaavassa osiossa, mikä tutkijoiden mukaan puoltaa aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan auditointi- ja sertifiointijärjestelmät eivät onnistu tarjoamaan työntekijöille pitkällä aikavälillä kehittäviä prosessuaalisia oikeuksia, kuten mahdollisuutta liittyä ammattiyhdistykseen tai kollektiivista mahdollisuutta neuvotella itselleen elämään riittävää palkkaa. Myös työolosuhteiden kohentaminen pitkällä aikavälillä jää heikoksi. (Kultalahti & Vartiala 2016, 17.)

Auditointi

Auditointi on systemaattinen prosessi, jossa kerätään objektiivisesti todisteita yrityksen toiminnasta, ja arvioidaan niitä valituin kriteerein, joita on aiemmin sitouduttu noudattamaan. Auditointeja on erilaisia ja niissä tutkitaan eri asioita. Ne voidaan jakaa kolmeen osaan sen mukaan, tarkastellaanko auditoinnissa taloudellista tilaa, sääntöjen noudattamista vai operationaalista tehokkuutta. (Porter, Simon & Hatherly 2003, 3–4.) Sosiaaliset

auditoinnit, joita tässä tutkielmassa tarkastellaan, kuuluvat keskimmäiseen ryhmään. Sosiaalisten auditointien tarkoituksena on useimmiten kehittää yrityksen sosiaalisen vastuun suoriutumista. Usein niillä pyritään parantamaan yrityksen läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta sen sidosryhmiä kohtaan. (Visser 2010, 362.)

Auditointiprosessi voidaan jakaa kolmeen pääosaan: fyysiseen tarkastukseen, dokumenttien tarkastukseen ja työntekijöiden haastatteluihin (Mamic 2005). Visser (2010, 26) lisää tähän vielä analyttisen aineiston, joka sisältää erilaisia vertailtavia tietoja yrityksestä. Sosiaalisessa auditoinnissa tarkastelun kohteena ovat usein työntekijöiden työolosuhteet, suhteet työvoimaan tai laajemmin ihmisoikeudet yrityksen tehtaissa tai toimitusketjussa. Tarkastelukriteereinä voivat toimia esimerkiksi YK:n Global Compactin tai sosiaalisen vastuun standardi SA8000:n esiin nostamat asiat. (Visser 2010, 362.)

Auditoinnit voidaan jakaa kahteen osaan sen perusteella, kuka siitä hyötyy. Ulkoisista auditoinneista hyötyy ulkopuolinen taho, sisäinen auditointi tulee yrityksen omaan käyttöön. (Porter ym. 2003, 7.) Tässä tutkielmassa kuitenkin ulkoinen auditointi tarkoittaa ulkopuolisen toimijan tekemää auditointia ja sisäinen auditointi yrityksen sisältä toteutettua auditointia. Kummankin tuloksia voidaan hyödyttää sekä yrityksen sisäisesti että sidosryhmien keskuudessa. Kun sisäistä ja ulkoista auditointia käytetään yhteistyössä, saavutetaan molemmille osapuolille hyötyä. Sisäinen auditointi säästää kuluja, kun ei tarvitse tehdä samaa auditointia toistamiseen, ja ulkoisen auditoinnin tuloksia voidaan käyttää myös hyödyksi sisäisessä auditoinnissa (Wagonner & Ricketts 1989, 57).

Auditoinnin heikkoudet

Auditointi voi tapahtua joko ennakkoilmoituksesta tai täysin varoittamatta. Ennakkoilmoituksesta tehtäviä auditointeja kritisoidaan usein sen vuoksi, että ne antavat mahdollisuuden parantaa olosuhteita tilapäisesti. Kuitenkin, huolimatta siitä tehdäänkö ilmoitusta etukäteen vai ei, auditoinnissa ei koskaan pystytä tarkastelemaan työntekoa täysin totuudenmukaisesti. (Mamic 2005.) On olemassa kuitenkin asioita, joihin paneutumalla voidaan parantaa auditointien luotettavuutta. Sisäisten auditointien tulee tapahtua erillään ylimmästä johdosta (Wolnizer 1995, 46). Haastatteluja toteutettaessa ihanteellista on,

ettei esimies päättä, ketä haastatellaan. Lisäksi luotettavuutta lisää, mikäli haastattelu pysyy luottamuksellisena haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Mamic 2005.)

Yksi olennainen kysymys on, kuka auditoinnin tekee. Onko auditoinnin suorittava henkilö luotettava ja onko tällä kaikki tarvittavat tiedot auditoinnin tekemiseen? Auditoidijan on pystyttävä parhaan kykynsä mukaan objektiiviseen tarkkailuun ja selvitystyöhön. Ongelmaksi auditoinnissa voi muodostua resurssien puute, auditoidijalla ei esimerkiksi riitä aikaa tutkia kaikkia tarvittavia dokumentteja huolella. Myös ennalta ilmoitetut auditointiajat saattavat aiheuttaa vääristyneitä auditointituloksia, kun tehdas pystyy varautumaan auditointiin ja palaamaan auditoinnin jälkeen takaisin normaaleihin toimintatapoihin. Omat haasteensa auditointiprosessiin tuovat yritysten kehittyneet keinot huijata auditoinneissa, esimerkiksi pitämällä kaksoiskirjanpitoa eli kirjoittamalla erillistä, vääristettyä kirjaa työntekijöistä ja heidän tuntilistoistaan pelkästään auditointeja varten. Todelliset tuntilistat piilotetaan lukkojen taakse auditoinnin ajaksi. Työntekijöitä voidaan myös opettaa valehtelemaan työpaikkansa säilymisen tähden, tai haastateltaviksi voidaan valita tietyt henkilöt, jotka antavat valheellisen kuvan olosuhteista. (Lund-Thomsen 2008.)

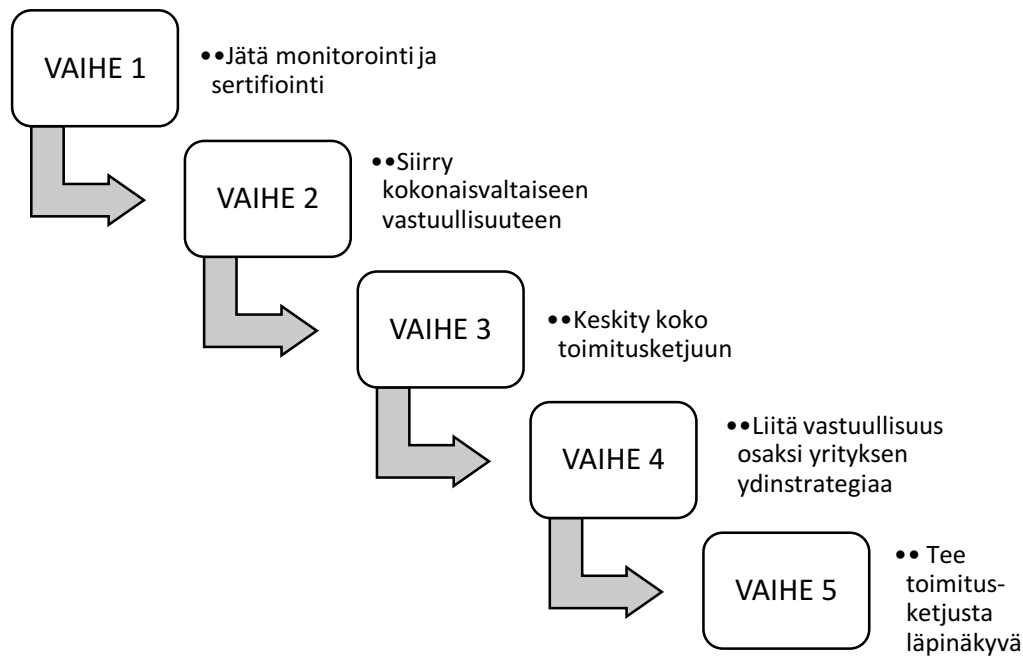
Auditointien vääristelyn taustalla voi olla esimerkiksi se, että tavarantoimittajan poliittiset ja taloudelliset intressit eroavat selkeästi toimeksiantajan intresseistä (Hoang & Janes 2012). Auditointien ongelmana on myös se, että auditoinneissa vaadittavat muutokset ovat usein kalliita, mutta saattavat olla työntekijöiden olosuhteiden kehittämisen kannalta täysin irrelevantteja. Tehtaiden painiessa uusien ylimääräisten kustannusten kanssa toimeksiantajayritykset vaativat samanaikaisesti yhä edullisimpia tuotteita, uhkaillen siirtävänsä tuotantonsa muualle. Toimeksiantajayritykset eivät yleensä osallistu kuluihin, joita tavarantoimittajille aiheutuu vastuullisuuden implementoinnista. Ennen auditointien suorittamista toimeksiantajayritysten tulisi selvittää, mitkä asiat ovat todellisuudessa hyödyksi kehitysmaiden työntekijöille. Länsimainen näkökulma ei usein riitä tarpeiden kartuttamiseen, sillä tarpeet voivat olla hyvin erilaisia kuin mihin länsimaissa on totuttu. (Lund-Thomsen 2008.)

2.2.3 Yhteistyössä toteutettava vastuullisuuden implementointi

Tutkimuskirjallisuutta tarkasteltaessa on havaittavissa kehitystä toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinnassa. Vielä 2000-luvun alussa riitti, että yritys huolehti lähimmistä toimijoista. Neef (2004) toteaa artikkelissaan, että yritysten tulisi huolehtia siitä, että niiden suorat tavarantoimittajat toimivat vastuullisesti. Kuitenkin Svensson (2009) on tutkittuaan kansainvälisten yritysten vastuullisuusohjeistuksia esittänyt, että yritykset saisivat riskienhallinnan ja positiivisen maineen kautta kilpailuetua, mikäli ulottaisivat vastuullisuusohjeistuksensa koskemaan koko toimitusketjua nykyisten suorien tavarantoimittajien sijaan. Proaktiivisen toiminnan kautta yritys pystyisi helpommin havaitsemaan tekijät, jotka voivat vaarantaa sen mainetta.

Uudelle vuosikymmenelle astuneet Brockhaus ja kumppanit (2013) ottavat askeleen pidemmälle ja kehottavat hankkiutumaan täysin eroon vastuullisuusohjeistuksista, jotka ovat toimeksiantajan ylhäältä päin sanelemia pakottavia ohjeita tavarantoimittajille. Näiden sijaan yritysten tulisi siirtyä kestävyuden implementointiin yhteistyöpohjalta, kuunnellen tavarantoimittajia ja auttaen näitä saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet. (Brockhaus ym. 2013.) Yhteistyössä toteutettava vastuullisuuden implementointi lisää osapuolten luottamusta toisiinsa. Luottamuksen lisääntyminen taas lisää innovatiivisuutta ja osapuolten halukkuutta panostaa kehittymiseen. Täten yhteistyö on molemmille osapuolille hyväksi, ja sillä saavutetaan asioita, joita ei olisi ilman yhteistyötä saavutettu. (Perry & Towers 2013.)

Khurana ja Ricchetti (2016) ovat tutkineet vaateteollisuuden kestäväen toimitusketjun hallinnan kehittymistä viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Kahdenkymmenen vuoden aikana on ehditty tehdä paljon virheitä, joista oppimalla on päästy eteenpäin. Tutkimuksessa tuodaan esiin viisi vaihetta, jotka johtavat kestäväen toimitusketjuun.



Kuvio 3. Kestävän toimitusketjun implementoinnin vaiheet. (Khuranaa ja Ricchettia (2016) mukaillen)

Kuten kuviossa 3 esitetään, ensimmäisessä vaiheessa ohjataan jättämään monitorointi ja sertifikaatit, sillä ne nähdään epäluotettavina ja helposti manipuloitavina. Sertifikaatit ovat auttaneet tuomaan esille vaateteollisuuden sosiaalisia ja ympäristöllisiä ongelmia. Niiden lukumäärä on kuitenkin lisääntynyt, eivätkä ne pysty enää täyttämään sitä tarkoitusta, johon ne alun perin luotiin. Merkkejä ja sertifikaatteja on paljon, eikä niiden luotettavuudesta ole taetta. Auditoinneissa on opittu huijaamaan ja joissain maissa myös virkamiesten lahjonta vaikeuttaa auditointien luotettavuutta. Lisäksi on paljastunut tapauksia, joissa kolmannen osapuolen auditoinnit ovat olleet kunnossa, mutta kuitenkin on tapahtunut suuriin henkilövahinkoihin johtaneita onnettomuuksia. Khurana ja Ricchetin mukaan auditoinnit ja sertifikaatit nähdäänkin enemmän keinona lakaista olemassa olevat ongelmat maton alle. (Khurana & Ricchetti 2016.) Myös Lund-Thomsen (2008) ja Kulatalahti ja Vartiala (2016, 32) ovat tuoneet esiin samoja havaintoja, niin kuin aiemmin tutkimuksessa on esitetty.

Toisessa vaiheessa kehoitetaan siirtymään kohti kokonaisvaltaista näkemystä, jossa vastuullisuus on enemmän kuin pelkkä yrityksen muusta toiminnasta erillään oleva vastuullisuusyksikkö. Kokonaisvaltainen näkemys ottaa huomioon kaikki sidosryhmät kunnioit-

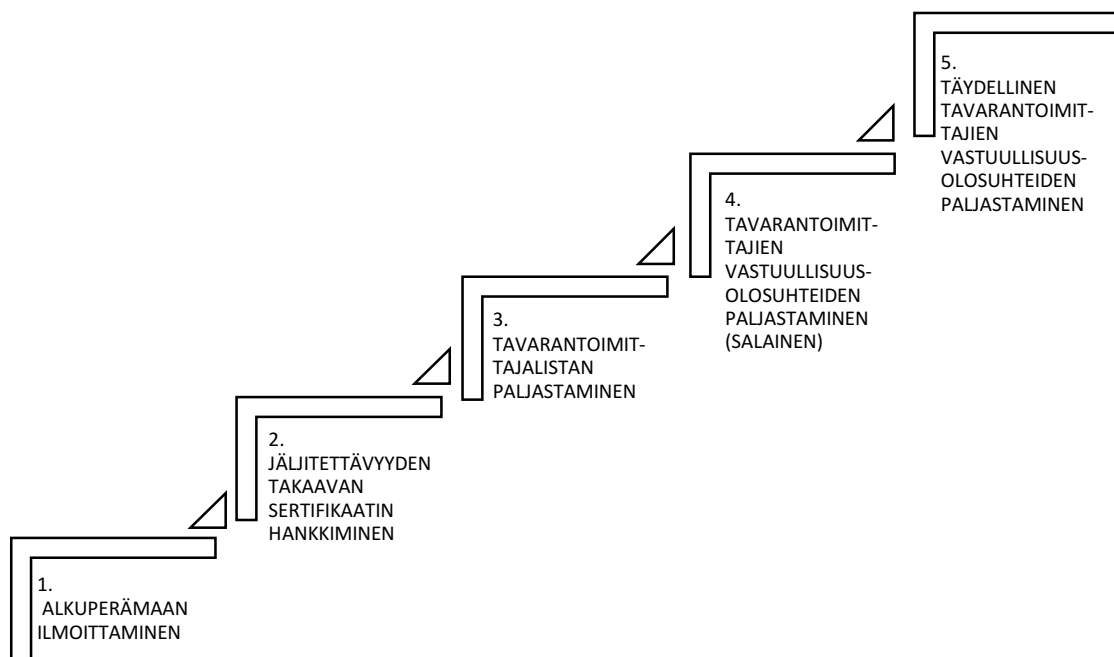
taen niitä. Mikäli vastuullisuudessa keskittyy vain yhteen osa-alueeseen, esimerkiksi luomupuuvillaan, voi käydä niin, että muilta osin tuote onkin vastuuttomasti tuotettu, ja asian tullessa esiin julkisuudessa, se voikin aiheuttaa enemmän negatiivista kuin positiivista huomiota. Onkin tärkeää huomioida kokonaisvaltaisesti niin sosiaaliset, ympäristölliset kuin eettiset asiat. (Khurana & Ricchetti 2016.) Tällä hetkellä kuitenkin monet yritykset kiinnittävät huomiota lähinnä ympäristönäkökulmaan (Quarshie ym. 2016; Carter & Easton 2011; Dubey ym. 2017).

Kolmannessa vaiheessa neuvotaan kiinnittämään huomiota koko toimitusketjuun eikä vain ensimmäisiin alihankkijoihin. Vaatealalla toimitusketjut ovat pitkiä, ja alalla harrastetaan alihankinnan lisäksi myös epäsuoraa hankintaa, jossa alihankkija ulkoistaa työn seuraavalle tehtaalle, jossa sääntely on löysempää ja työolosuhteisiin ei kiinnitetä huomiota. Toimimalla näin taataan korkeammat tuotot sekä lisätään yrityksen valmistuskapasiteettia. Epäsuora hankinta on vielä melko tuntematon käsite, jonka ymmärtäminen on kuitenkin vaatealalla erityisen tärkeää. Toimeksiantajayritykset voivat pyrkiä korjaamaan joitain näistä ongelmista läpinäkyvämmän toimitusketjun tai sertifikaatteihin perustuvan alkuperäketjun avulla. Varmistaakseen kestävät toimintatavat, monet yritykset tekevät yhteistyötä kansalaisjärjestöjen tai paikallisten sidosryhmien kanssa ollessaan suorassa yhteydessä tuottajiinsa. Voidaankin sanoa, että kestävän toimitusketjun hallinnan ja sidosryhmäjohtamisen välillä on vahva yhteys. (Khurana & Ricchetti 2016.)

Neljännessä vaiheessa ohjataan liittämään vastuullisuus osaksi yrityksen ydinstrategiaa. Jotta ydinstrategiaan asetetut vastuullisuustavoitteet voidaan saavuttaa, on vastuullisuus otettava osaksi kaikkia yrityksen toimintoja jokaisella osastolla. Tällä hetkellä tämä on monissa yrityksissä tavoite, jota ei ole vielä saavutettu. Suuressa osassa yrityksiä vastuullisuusyksikkö on sääntöjen asettajan tai vahtikoiran asemassa, huolehtimassa siitä, ettei mitään pahaa tapahdu. Todellisuudessa sillä ei kuitenkaan ole valtaa, eikä siellä pystytä tekemään mitään suuria muutoksia. (Khurana & Ricchetti 2016.) Mikäli vastuullisuus liitetään osaksi yrityksen ydinstrategiaa, voidaan sillä saavuttaa vastuullisuustavoitteiden lisäksi myös taloudellisia etuja (Brockhaus ym. 2013).

Viides vaihe tähtää koko toimitusketjun läpinäkyväksi saamiseen. Kestävässä vaateteollisuudessa toimitusketjun läpinäkyvyys on yhä keskeisemmässä osassa. Toimitusketjun läpinäkyväksi tekeminen on tasapainoilua uhkien ja mahdollisuuksien välillä. Uhkana on

tavarantoimittajien hämärien toimintatapojen paljastumisen lisäksi myös uhka siitä, että innovaatiot paljastuvat ja päätyvät kilpailijoille. Vaateteollisuudessa patentit ja yksinoikeussopimukset eivät suojele kilpailijoilta, joten yrityksen kilpailuedun kannalta voi olla merkittävää salata, mistä heidän tuotteensa tulevat. Läpinäkyvän toimitusketjun tuomat mahdollisuudet taas liittyvät maineeseen, joka saadaan asiakkailta ja sidosryhmiltä, sekä avoimuuden tuomaan asetelmaan, jossa vastuu tuotteiden vastuullisesta valmistuksesta siirtyykin yritykseltä tehtaalle, jossa tuotteet kerrotaan valmistettavan. Monet yritykset kokevat tuotteensa jäljitettäviksi, kun ne ovat kolmansien osapuolien auditoimia tai niissä on valmistusmaa-merkintä, eivät niinkään toimitusketjun ollessa läpinäkyvä. Kolmansien osapuolten auditointien kautta saatavat jäljitettävyyteen liittyvät sertifikaatit ja merkit ovatkin olleet kasvussa viime aikoina. Ne eivät kuitenkaan kerro kuluttajalle, missä tuotteet on valmistettu. Viides vaihe eli toimitusketjun läpinäkyvyyden saavuttaminen voidaan jakaa vielä viiteen osaan, jotka esitellään kuviossa 4. (Khurana & Ricchetti 2016.)



Kuvio 4. Vaihe 5 – toimitusketjun läpinäkyvyyden tasot. (Khuranaa ja Ricchettia (2016) mukaillen)

Toimitusketjun läpinäkyvyyden ensimmäinen, ja samalla löyhin, taso on tuotteiden alkuperämaan ilmoittaminen. Tämä on edullinen ja yleinen tapa vaateteollisuudessa, jota joiltain osin edistää myös joidenkin maiden lainsäädäntö. Seuraava taso on tuotteiden jäljitettävyyden takaavan sertifikaatin hankkiminen. Tämä on kalliimpi, mutta riskitön tapa hallita toimitusketjun vastuullisuutta. Kolmannella tasolla paljastetaan lista tavarantoimittajista. Tämä on edullinen ratkaisu, mutta myös riskit ovat suuremmat, mikäli sidosryhmät löytävät jotain epämääräistä tavarantoimittajien toiminnasta. Neljännellä tasolla paljastetaan tavarantoimittajien vastuullisuuteen liittyvät olosuhteet tarjoamatta kuitenkaan kuluttajalle mahdollisuutta tarkastella tavarantoimittajia itse. Tämän tavan kustannukset ovat merkittävästi korkeammat kuin edellisellä tasolla, mutta riski ei kasva. Viides ja viimeinen taso on täydellinen tavarantoimittajien vastuullisuusolosuhteiden paljastaminen. (Khurana & Ricchetti 2016.)

2.2.4 Vastuullisuuden implementoinnin haasteet

Pakottavaa vastuullisuuden implementointia käytettäessä voidaan saavuttaa lyhyen aikavälin voittoja, kun esimerkiksi energiankulutus vähenee. Usein toimeksiantaja näkee saavutetun tehokkuuden omana etunaan, ja laskee tuotteista maksamaansa hintaa. Tämän vuoksi tavarantoimittajat saattavat pelätä kertoa energiatehokkuudestaan toimeksiantajalle. (Brockhaus ym. 2013.) Jiang (2009) korostaa kuitenkin, että yrityksen tulisi jakaa saavutettu voitto tavarantoimittajan kanssa, niin että saavutettaisiin molempia osapuolia hyödyttävä tilanne. Muussa tapauksessa liian korkeat hinta- ja laatupaineet aiheuttavat sen, ettei toimeksiantajalta saatavaan hintaan pystytä huolehtimaan työolosuhteista ja työvoimasta. (Jiang 2009.)

Yrityksillä on usein taipumus vaatia tavarantoimittajiltaan ristiriitaisia asioita. Toivotaan, että tuotteet tehdään vastuullisesti, esimerkiksi ilman liikoja ylityötunteja, mutta kuitenkin tilaukset tehdään niin myöhään, ettei niitä saada ajoissa toimitettua, jollei ylitöitä tehdä. Toimeksiantajan tulisikin kantaa vastuunsa tavarantoimittajien vastuullisuusohjeistusten noudattamisessa. Pikamuodille ominaiseen tapaan yritykset tarkkailevat kilpailijoitaan viimeiseen asti ennen tuotteiden tilausta. Tämän vuoksi tavarantoimittajalla on usein niin kiire saada tilaus valmiiksi, ettei tuotteiden valmistus ilman ylityötunteja ja

epäinhimillistä valmistusvauhtia ole mahdollista. (Jiang 2009.) Tavarantoimittajalle onkin eduksi, mikäli se tekee yhteistyötä toimeksiantajan kanssa tuotteen suunnitteluvaiheessa, tai jos suunnittelu ja kehittäminen yhdistetään tuotteen valmistusprosessiin. Tällä tavalla voidaan lyhentää läpimenoaikoja sekä vähentää epävarmuutta ja peruutuksia. (Perry & Towers 2013.)

Vaikka tutkijat ovat löytäneet tapoja hallita toimitusketjuja vastuullisesti, ovat monet yritykset kuitenkin yhä eettisten ohjeistojen, sertifikaattien ja monitoroinnin varassa (Turker & Altuntas 2014; Khurana & Ricchetti 2016). Kokonaisvaltaisen näkemyksen sijaan useissa yrityksissä on olemassa vastuullisuusyksiköt, eikä vastuullisuutta oteta osaksi jokapäiväistä päätöksentekoa. Lisäksi monet yritykset teettävät kolmansien osapuolien toteuttamia auditointeja ja kertovat vastuullisuustoimista toimitusketjun sisällä, mutteivät kerro, missä tehtaissa tuotteet valmistetaan. Lisäksi auditoinnit pidetään usein salaisina. (Khurana & Ricchetti 2016.)

Yrityksen sisäinen motivaatio toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinnalle on tärkeä (Köksal ym. 2017). Toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinnan toteuttaminen vaatii sekä johdon että työntekijöiden sitoutumista. Yritysten olisi hyvä pyrkiä kannustavaan organisaatiokulttuuriin. Suurimpina sisäisinä esteinä nähdään sitoutumattomuus sekä johdon tuen puute. Myös tietoisuuden ja ymmärryksen puute sekä muiden asioiden priorisointi voivat olla esteinä toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinnalle. Kestävän toimitusketjun hallinnan yhdistäminen yrityksen strategiaan auttaa sosiaalisen vastuun implementoimista ja tuo kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Toimitusketjun parissa työskenteleville työntekijöille olisi myös hyvä tarjota toimenkuvaan sopiva koulutus. Suurimmat ulkoiset esteet liittyvät taloudellisiin esteisiin sekä resurssien ja ymmärryksen puutteeseen. Standardit maksavat, eikä niistä saatavaa hyötyä aina nähdä. (Oelze 2017.) Lisäksi Seuring ja Müller (2008) tuovat esiin, että esteenä kestäväälle toimitusketjujen hallinnalle ovat muun muassa korkeammat kustannukset, koordinoinnin vaikeus sekä kommunikaation puute toimitusketjun sisällä.

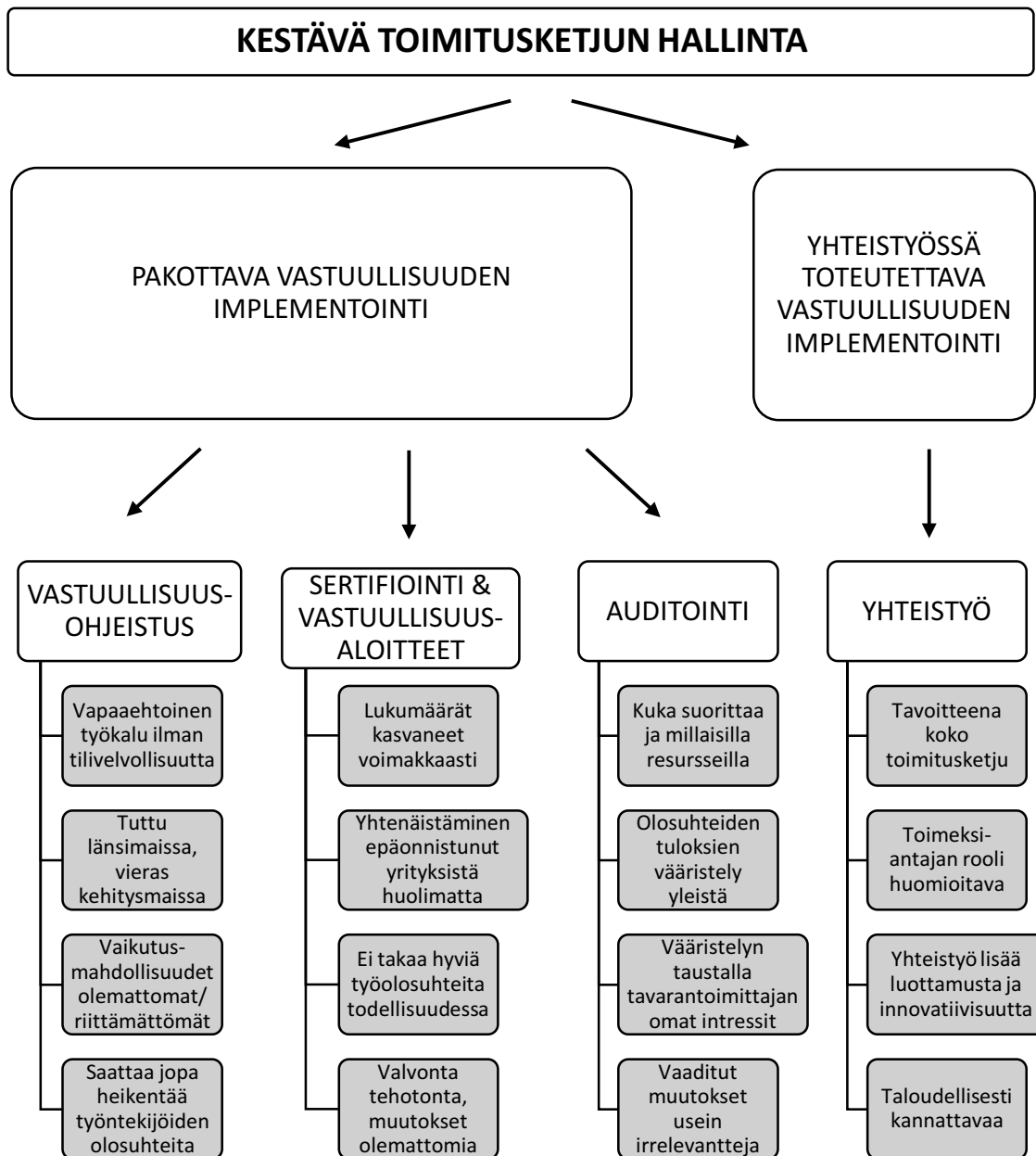
Brockhaus ym. (2013) osoittavat transaktiokustannusteoriaa hyödyntämällä, että yhteistyössä toteutettava vastuullisuuden implementointi toimitusketjussa voi vähentää sidosryhmien auditoinnista johtuvia kuluja. Kun pakottavassa implementoinnissa muodostuu

kuluja auditoinneista, yhteistyössä toteutettavassa implementoinnissa auditointeja ei tarvita niin paljoa, sillä tavarantoimittajien motivaatio lähteä vastuullisuuden implementointiin mukaan on suurempi (Jiang 2009).

Jotta yritys voi varmistaa sen, ettei toimitusketjussa ilmene sosiaalisia ongelmia, on vastuullisuuden implementoinnin hyvä tapahtua yhdessä tavarantoimittajien kanssa (Brockhaus ym. 2013) ja tavoitella koko toimitusketjua (Svensson 2009). Yrityksen ei pitäisi säilyttää kaikkea vastuuta sosiaalisen vastuun hallinnasta tavarantoimittajan hartioille, vaan olisi hyvä kantaa oma vastuunsa vastuullisuuden implementoinnissa. Yritysten olisi hyvä tiedostaa, että tavarantoimittajat tarvitsevat tukea, eivät vain vaatimuksia. Sosiaalista vastuuta toimitusketjuissa voitaisiin hallita proaktiivisen toiminnan kautta, ei vain parantamalla julkisuudessa esiin tulleita rikkomuksia. (Köksal ym. 2017.) Yritysten kannattaisi myös ottaa osaa tavarantoimittajille muodostuneisiin kustannuksiin, joita vastuullisuuden implementoinnista muodostuu, jakamalla ne esimerkiksi puoliksi tavarantoimittajan kanssa (Lund-Thomsen 2008).

2.3. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on selvitetty, mitä on kestävä toimitusketjun hallinta ja mikä on yritykselle tehokkain tapa hallita toimitusketjun vastuullisuutta. Kirjallisuuskatsauksessa on pyritty löytämään vastaus tutkimuskysymyksen ensimmäiseen alakysymykseen: mitkä ovat parhaita tapoja huolehtia siitä, että tavarantoimittajat sitoutuvat yrityksen vastuullisuuteen. Kuten kuviosta 5 voidaan nähdä, kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty kestäväan toimitusketjun hallintaan. Siinä on syvennytty ensin pakottavaan vastuullisuuden implementointiin ja sen jälkeen yhteistyössä toteutettavaan vastuullisuuden implementointiin.



Kuvio 5. Kirjallisuuskatsauksen synteesi.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että pk-yritysten suhde vastuullisuusasioihin on usein reaktiivinen (Lee ym. 2017) ja ne harjoittavat vähemmän kestävää toimitusketjun hallintaa kuin suuryritykset (Jorgensen & Knudsen 2009). Pk-yritykset voivat kuitenkin olla tehokkaita kestävä toimitusketjun hallinnassa, vaikkei niillä ole yhtä paljon resursseja ja neuvotteluvoimaa kuin suuremmilla yrityksillä (Ayuso ym. 2013). Ne voivat käyttää samanaikaisesti useampia työkaluja saadakseen tavarantoimittajansa toimimaan vastuullisesti (Ciliberti ym. 2008).

Vaateteollisuudessa haasteensa toimitusketjun hallintaan tuo niiden pituus ja monimutkaisuus. Toimitusketjut eivät ole läpinäkyviä, ja erityisesti alkupään toimijoita on vaikea tavoittaa. Koska alalla on kova hintakilpailu ja toimitusajat ovat nopeita, lisääntyy työntekijöiden riski joutua työskentelemään huonoissa olosuhteissa. Alalla ei ole valtion puolelta tulevaa painetta sosiaalisen vastuun toteuttamiselle, joten se ei toteudu, mikäli paine ei tule yrityksen sisältä. (Köksal ym. 2017.)

Vastuullisuusohjeistukset ovat vapaaehtoisia työkaluja, joista ei olla kenellekään tilivelvollisia (Visser 2007, 81). Vastuullisuusohjeistus on tuttu käsite länsimaissa, mutta kehitysmaissa se on monille työntekijöille täysin vieras (Lund-Thomsen 2008). Niissäkin paikoissa, joissa sen olemassaolosta tiedetään, koetaan sen vaikutusmahdollisuudet usein olemattomiksi tai riittämättömiksi (Bezuidenhout & Jeppesen 2011). Mikäli yritys ja sen ylin johto eivät ole todellisuudessa sitoutuneet työntekijöiden olosuhteiden parantamiseen, voi pelkkä vastuullisuusohjeistuksen implementointi jopa heikentää olosuhteita (Köksal ym. 2017; Yu 2008).

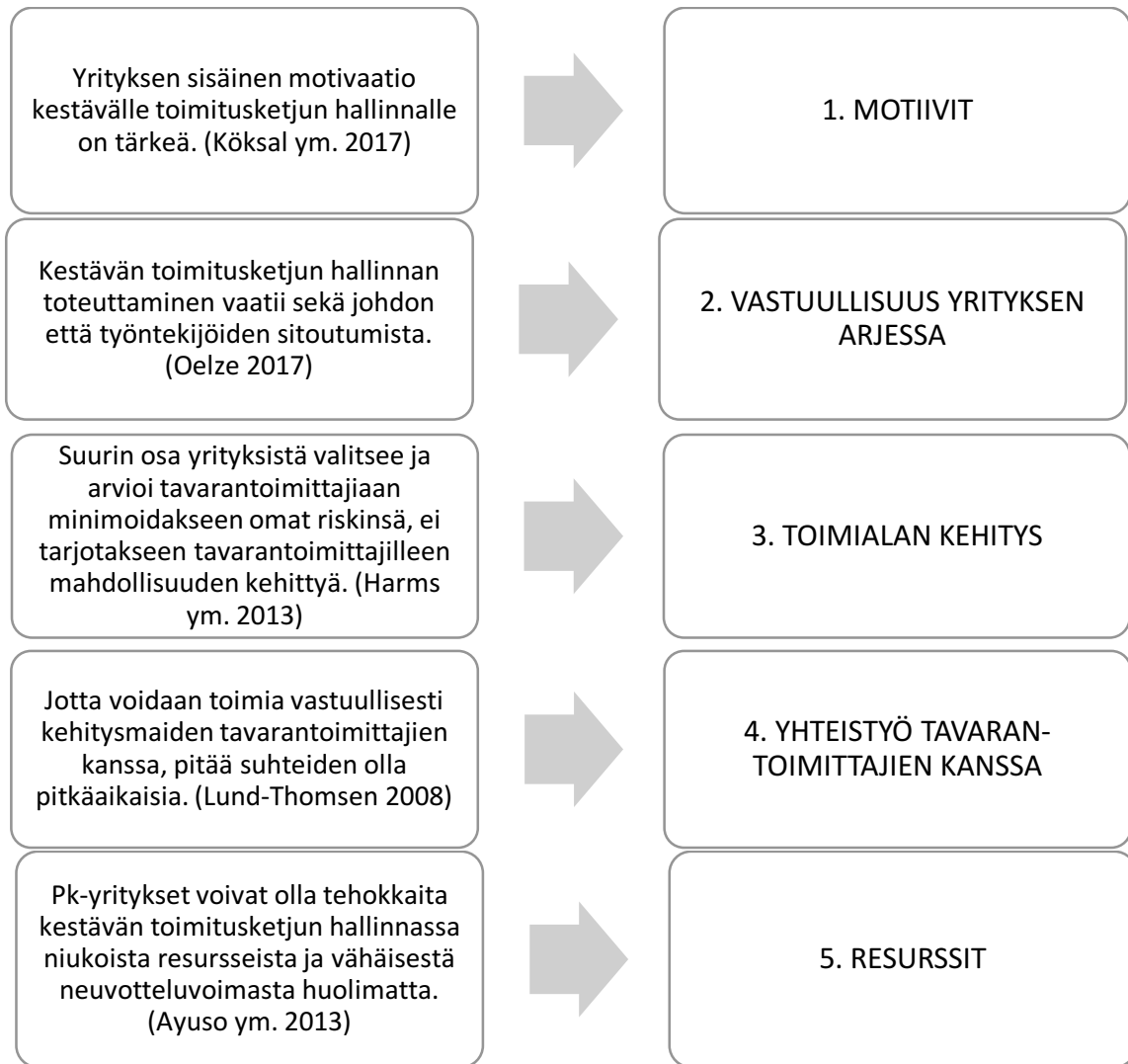
Erilaisten vastuullisuusjärjestelmien ja sertifikaattien lukumäärä on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla. Vastuullisuusjärjestelmien yhtenäistäminen ei kuitenkaan ole onnistunut asianomaisten erilaisista intresseistä johtuen. Sertifikaatit eivät pysty takaamaan tehtaiden työntekijöiden olosuhteita ja jotkut tutkijat jopa syyttävät yritysvetoisia vastuullisuusjärjestelmiä työntekijöiden huonojen olosuhteiden ylläpitämisestä, sillä valvontajärjestelmiä ei ole tehostettu riittävästi eikä niiden laatua ole parannettu tarpeeksi. (Kulalahti & Vartiala 2016, 5, 32, 49, 51.)

Auditointien luotettavuuden kannalta olennaista on, kuka ne suorittaa ja paljonko suorittajilla on resursseja käytettävissä. Auditointien luotettavuutta heikentävät ennalta ilmoitetut auditointiajat, jotka auttavat tehtaita valmistautumaan auditointeihin. Myös kehittyneet tavat huijata auditointiprosessissa vaikuttavat auditointien luotettavuuteen. (Lund-Thomsen 2008). Auditointien vääristelyn taustalla voivat vaikuttaa esimerkiksi tavaran toimittajan erilaiset taloudelliset ja poliittiset intressit (Hoang & Janes 2012). Auditointien kautta havaitut muutostarpeet voivat olla tehtaalle kalliita, mutta eivät välttämättä todellisuudessa kehitä työntekijöiden olosuhteita (Lund-Thomsen 2008).

Kun tavoitellaan kestävää toimitusketjua, jossa ei ilmene sosiaalisia ongelmia, on vastuullisuus hyvä implementoida yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa (Brockhaus ym. 2013) tavoitellen koko toimitusketjua (Svensson 2009). Yrityksen on tärkeää huomioida oma roolinsa kestäväen toimitusketjun saavuttamisessa, eikä laskea kaikkea vastuuta tavarantoimittajalle. Yritysten ei pitäisi vaatia asioita, joita on mahdotonta toteuttaa ilman sosiaalisen vastuun rikkomuksia. (Jiang 2009). Yhteistyössä toteutettava vastuullisuuden implementointi lisää osapuolten luottamusta toisiinsa. Tällaisessa tilanteessa myös innovatiivisuus kasvaa ja molemmat osapuolet ovat halukkaampia panostamaan kehittymiseen. Näin saavutetaan asioita, joita ei olisi ilman yhteistyössä toteutettavaa vastuullisuuden implementointia saavutettu. (Perry & Towers 2013.) Yhteistyössä toteutettava vastuullisuuden implementointi voi olla myös kustannustehokkaampaa kuin perinteinen auditointi (Brockhaus ym. 2013).

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että tutkimusaihe on erittäin ajankohtainen ja suhteellisen vähän tutkittu. Kuluttajat odottavat yrityksiltä yhä enemmän vastuullista tuotantoa. Samanaikaisesti vastuullisen toiminnan erottaminen viherpesusta voi olla tavallisen kuluttajan näkökulmasta haasteellista. Myös yritykset voivat kohdata haasteita pyrkiessään kohti vastuullisempaa liiketoimintaa. Tutkimuskirjallisuudesta löytyy kuitenkin havaintoja siitä, miten toimitusketjujen sosiaalista vastuuta tulisi hallita, jotta tavarantoimittajat sitoutuvat toimeksiantajan vastuullisuuteen.

Tästä kirjallisuuskatsauksesta on identifioitu kuusi teemaa, joita käytetään empiirisen aineiston tarkasteluun tutkimuksen edetessä. Nämä teemat ovat 1) motiivit, 2) vastuullisuus yrityksen arjessa, 3) toimialan kehitys, 4) yhteistyö tavarantoimittajien kanssa, 5) resursit ja 6) valvonta. Kuviossa 6 esitellään tutkimuskirjallisuudessa esiintyneitä havaintoja, joiden pohjalta on muodostettu empiirisen aineiston tarkasteluun käytettävät teemat. Teemojen yksityiskohtaisempi muodostusprosessi esitellään tarkemmin tutkimuksen edetessä.



Kuvio 6. Teemojen muodostaminen kirjallisuudesta nousseiden aiheiden pohjalta.

Ensimmäinen teema, motiivit, perustuu Köksalin ja kumppaneiden (2017) havaintoon sisäisen motivaation tärkeydestä toimitusketjuja hallittaessa. Toisen teeman ytimessä on vastuullisuus yrityksen arjessa ja se pohjautuu Oelzen (2017) tutkimukseen, jonka mukaan yrityksen johdon ja työntekijöiden sitoutuminen on tärkeää hallittaessa toimitusketjuja. Kolmannessa teemassa käsitellään toimialan kehitystä, ja taustalla on Harmsin ja kumppaneiden (2013) tutkimus, jonka mukaan suurin osa yrityksistä ei valitse tavarantoimittajiaan sen vuoksi, että haluaa tarjota niille mahdollisuuden kehittyä, vaan pyrkii valinnoillaan minimoimaan omia riskejään.

Neljäs teema, yhteistyö tavarantoimittajien kanssa, perustuu Lund-Thomsenin (2008) havaintoon pitkäaikaisten suhteiden vaikutuksesta vastuullisuuteen toimittaessa kehitysmaiden tavarantoimittajien kanssa. Viidennessä teemassa käsitellään resursseja, ja teema

on muodostunut Ayuson ja kumppaneiden (2013) tekemien pk-yrityksiä koskevien havaintojen pohjalle. Tutkimuksen mukaan pk-yritykset voivat huolehtia toimitusketjun vastuullisuudesta tehokkaasti, vaikka niillä on isoja yrityksiä niukemmat resurssit ja vähäisempi neuvotteluvoima. Näiden yksittäisten tutkimusten pohjalta muodostettujen viiden teeman rinnalle nostettiin yleisesti kirjallisuudessa paljon käsitelty kuudes teema, valvonta, joka on tutkimuksen aiheen kannalta olennainen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus aloitettiin perehtymällä tutkimuskirjallisuuteen ja rakentamalla sen pohjalta kuva siitä, miten toimitusketjun sosiaalista vastuuta tulisi valvoa. Kyseessä on siis teorialähtöinen eli deduktiivinen lähestymistapa. (Anttila 1998.) Kirjallisuuskatsauksen kautta muodostettiin käsitys siitä, mikä on toimivin tapa huolehtia siitä, ettei toimitusketjussa ilmene sosiaalisia ongelmia. Tämän jälkeen siirryttiin tutkimaan, miten suomalaiset vastuullisesti toimivat vaatealan yritykset käytännössä hallitsevat toimitusketjujensa sosiaalista vastuuta.

Koska tutkimuksen kohteeksi valikoituivat suomalaiset vastuulliset vaatealan yritykset, joita ei vielä ole kovin paljoa, ei otanta olisi ollut riittävän laaja kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen. Tämän vuoksi tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen ideana on kuvailla jotakin ilmiötä laajasti ja yksityiskohtaisesti, saada jokin asia ymmärrettäväksi sekä tehdä kerätyn aineiston avulla uutta teoriaa (Anttila 1998). Koska tämä tutkimus on toteutettu deduktiivisena tutkimuksena, teorian luonnin sijaan tutkimuksessa keskitytään kuitenkin olemassa olevan teorian testaamiseen uudessa tutkimusympäristössä.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on usein lisätä ymmärrystä yritysten liiketoiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16). Tässä tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miten tutkimuksen kohteena olevat yritykset huolehtivat siitä, ettei niiden toimitusketjuissa ole sosiaalisen vastuun saralla ongelmia. Aineiston analyysi on suoritettu kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa empiirinen aineisto on teemoiteltu teorian pohjalta rakennettujen aineistokysymysten avulla. Toisessa vaiheessa empiirisestä aineistosta löydettyjä havaintoja on vertailtu tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen.

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsijärvi, ym. 2002, 152). Laadullisille tutkimuksille olennaiseen tapaan tässä tutkimuksessa halu-

taan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti, ja tämä nähdään yleistämistä tärkeämpänä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87; Eskola & Suoranta 1998, 63). Tarkastelemalla kohdeyrityksiä pyritään luomaan monipuolinen kuva siitä, kuinka hyvin ne pystyvät hallitsemaan toimitusketjunsä sosiaalista vastuuta ja millaiset asiat estävät vastuun hallintaa. Tarkasteltavat yritykset ovat yksittäisiä tapauksia ja niiden ulkopuolelta löytyy varmasti toisenlaisiakin toimitusketjun hallintatapoja, mutta löydetty havainnot havainnollistavat, miten sosiaalisen vastuun hallintaa voidaan pienissä vaatealan yrityksissä toteuttaa.

3.2 Tutkimuksen kohteet

3.2.1 Kohdeyritysten valinta

Niin kuin laadullisissa tutkimuksissa yleensä, myös tässä tutkimuksessa on kiinnitetty paljon huomiota kohdeyritysten valintaan, sillä valitut yritykset vaikuttavat olennaisesti tutkimuksen kohdentamiseen ja analyttiseen yleistämiseen (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tutkimuksen kohteena on viisi suomalaista vaateteollisuuden yritystä, jotka toimivat kukin osaltaan vastuullisen vaateteollisuuden edelläkävijöinä Suomessa. Nämä yritykset kiinnittävät huomiota tuotteidensa sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristövaikutukseen, ja tuovat sen selkeästi esiin verkkosivuillaan. Yritykset jakavat tietoa tuotteidensa toimitusketjuista, ja osalla yrityksistä on myös blogi tai muu kanava, jonka välityksellä ne pyrkivät jakamaan tietoa ja vaikuttamaan. Tällaisen toiminnan voidaan Suomen vaateteollisuuden kentällä katsoa olevan vielä harvinaista, ja tämän vuoksi tutkimukseen valikoituneiden yritysten voidaan sanoa olevan vastuullisen vaateteollisuuden edelläkävijöitä.

Koska vaateteollisuus ei yleisesti ole vielä kovin vastuullinen ja siinä on paljon kehitettävää, oli tutkimuksen kannalta mielekästä valita empiirisen tutkimuksen kohteeksi edelläkävijäyrityksiä, jotta pystytään tarkastelemaan, kuinka paljon vaatealan yrityksillä on mahdollisuuksia vaikuttaa tuotteidensa toimitusketjuihin ja niiden sosiaalisten ongelmien minimoimiseen. Mikäli tutkimukseen olisi valittu sattumanvaraisesti vaatealan yrityksiä, olisi tutkimuksen kontribuutio heikompi, sillä tutkittavat yritykset eivät pahimmassa ta-

pauksessa olisi vielä edes miettineet vaatteidensa vastuullisuutta. Tällöin niiden toimitusketjujen sosiaalisen vastuun hallintaa ei olisi järkevää tutkia. Tällä hetkellä kaikki suomalaiset vaatealan vastuulliset yritykset ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, minkä vuoksi tutkimus rajautui luonnollisesti käsittämään pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Tutkimuksen mielekkyyden vuoksi rajattiin tutkimuksesta myös sellaiset yritykset, joilla ei ole toimitusketjuja. Tutkimuksen olennaisuuden kannalta ei olisi järkevää ottaa tutkimukseen mukaan yrityksiä, joilla ei ole toimitusketjuja, sillä toimitusketjut ovat tärkeässä osassa tutkimuksessa.

Vaateteollisuuden edelläkävijäyrityksiä tutkittaessa päästään tarkastelemaan suomalaisten sosiaalisesta vastuusta huolehtivien yritysten toimitusketjun hallintaa. Sen avulla voidaan muodostaa kuva siitä, kuinka paljon pienillä ja keskisuurilla vaatealan yrityksillä on mahdollisuuksia vaikuttaa tuotteidensa toimitusketjuihin ja niiden sosiaalisten ongelmien minimoimiseen. Yritysten toimintatapoja teoriaan peilattaessa voidaan havainnoida, miten yritykset voisivat yhä kehittää toimitusketjuihinsa hallintaa. Lisäksi tutkimalla edelläkävijäyrityksiä voidaan löytää toimintatapoja, jotka hyödyttävät myös muita yrityksiä.

Oma kiinnostukseni vastuulliseen vaateteollisuuteen sekä erityisesti tyylikkäisiin vastuullisiin vaatteisiin on vaikuttanut tutkimukseen valittujen yritysten valintaan. Usein on vaikea löytää vaatteita, jotka ovat sekä vastuullisesti valmistettuja että esteettisesti miellyttäviä. Tämän vuoksi päätin tutkia vaateyrityksiä, jotka tuottavat nuorekkaita ja tyylikkaita vaatteita vastuullisuudesta tinkimättä. Tutkimukseen valittujen yritysten valintaprosessi oli seuraava. Ensin tein luettelon niistä suomalaisista yrityksistä, joiden tiesin valmistavan vastuullisesti tuotettuja tyylikkaita vaatteita ja asusteita. Tämän myötä valikoitui prosessiin kuusi yritystä, joihin otin yhteyttä. Näistä yrityksistä neljä lähti mukaan tutkimukseen. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat sellaisia, joihin minulla oli jonkinasteinen kontakti olemassa valmiiksi. Sen sijaan kahteen yritykseen, jotka eivät tutkimukseen lähteneet, ei minulla ollut henkilökohtaista kontaktia. Tämän jälkeen osallistuin erääseen seminaariin, josta löysin tutkimukseen viidennen kohdeyrityksen.

Lisäksi etsin tunnetulta vastuullisten tuotteiden verkkoalustalta lisää mahdollisia tutkittavia yrityksiä. Tällöin valintakriteereiksi muodostuivat yrityksen ulkoasun luoma ensivaikutelma sekä verkkosivuilta löytyneet valokuvat tuotteista. Kontaktoin kolmea yritystä,

joista kaksi ilmaisi kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen. Ajan rajallisuuden ja yritysten kiireellisyyden vuoksi ei haastatteluja kuitenkaan onnistuttu toteuttamaan asettamani aikataulun luomissa puitteissa. Koska haastatteluaineistossa oli alkanut toistua samoja asioita ja se alkoi satureitua, en nähnyt haastatteluista saatavaa hyötyä tarpeeksi suurena aikataulun venyttämiseksi.

3.2.2 Kohdeyritykset

Store of Hope

Store of Hope on tamperelainen vuonna 2012 perustettu yritys, joka pyrkii liiketoimintansa kautta voimaannuttamaan vähäosaisia työntekijöitä kehitysmaissa. Store of Hope aloitti toimintansa Autolla Nepaliin -elokuvan tapahtumien seurauksena, myymällä nepalilaisten turvakodin naisten tekemiä koruja, joita suomalaiset nuorukaiset hakivat Volkswagenillaan. Tämän jälkeen Store of Hope on laajentanut useampaan tuoteperheeseen, joista ”Cashmere by Store of Hope” -kashmirvillahuivit ovat tunnetuimpia. Vuonna 2017 Store of Hope toteutti joukkorahoituskampanjan, jonka tuloilla rakennettiin verkkosivusto, jolla myydään useiden eri valmistajien tuotteita. Tarkoituksena on tarjota kuluttajalle mahdollisuus ostaa tuotteita, joiden vastuullisuuteen voi luottaa. Kaikki yritykset, jotka löytyvät storeofhope.com -sivustolta, keskittyvät voimaannuttamaan työntekijöitään. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä Store of Hopen verkkoalustaan, vaan heidän omaan mallistoonsa. Store of Hopen tuotteet valmistetaan kaikki kehitysmaissa. (Store of Hope 2018; Autolla Nepaliin 2014.)

Uhana Design

Uhana Design on vuonna 2012 perustettu tamperelainen yritys, joka tarjoaa kuluttajille ajattomia, omaleimaisia ja rentoja vaatteita ja asusteita. Uhana design haluaa tarjota kuluttajille tuotteita, joiden tuotannossa kannetaan myös huolta ympäristöstä, korkeasta laadusta sekä eettisestä valmistusprosessista. Uhana Design on listannut nettisivuillaan kaikki toimijat, joiden kanssa se tekee yhteistyötä. Tuotteet valmistetaan Suomessa, Vi-

rossa ja Portugalissa. Uhana Design tarjoaa kuluttajille niin vaatteita, asusteita kuin korujakin. Pisarakorvakorut ovat Uhana Designin tunnetuimpia tuotteita. (Uhana Design 2018.)

Lovia

Lovia on helsinkiläinen vuonna 2014 perustettu yritys, joka pyrkii tuotteidensa valmistuksessa täyteen läpinäkyvyyteen jokaista yksityiskohtaa myöten. Tyyliin ja vastuullisuuteen panostavan Lovian materiaalit tulevat pohjoismaisista ylijäämäraaka-aineista muun muassa huonekalu- ja elintarviketeollisuudesta. Lovia on keskittynyt laukkuihin ja koruihin. Laukut valmistetaan Italiassa ja korut Suomessa. (Lovia 2018.)

VAI-KØ

VAI-KØ on vuonna 2014 perustettu yritys, jonka tarkoituksena on tarjota vaihtoehtoja tavanomaiselle tekstiiliteollisuudelle. Pipoistaan tunnetulle VAI-KØ:lle tuotteiden ekologisuus ja yrityksen yhteiskunnallinen ja ympäristöllinen vaikuttaminen ovat hyvin tärkeitä. Tällä hetkellä VAI-KØ tuottaa pääosin pipoja, mutta nettisivuilta löytyy myös kaulahuiveja, hanskoja, kangaskasseja sekä biokomposiittiskeittilautoja. VAI-KØ esittelee verkkosivuillaan tuotteiden toimitusketjun Argentiinasta Itävaltaan ja sieltä Suomeen. VAI-KØ:n tuotteet valmistetaan kaikki Suomessa. (VAI-KØ 2018.)

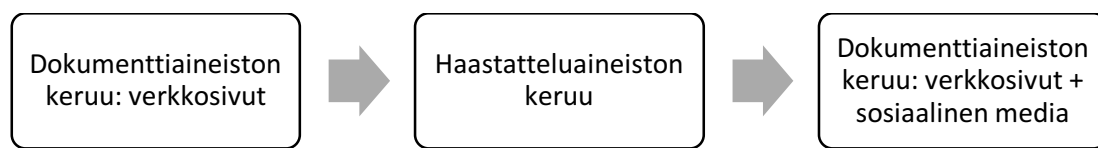
Kaiko

Kaiko on vuonna 2016 perustettu yritys, joka tarjoaa kauniita ja laadukkaita, eettisesti valmistettuja lastenvaatteita. Lisäksi Kaiko julkaisi tämän tutkimuksen teon aikana ensimmäisen naistenvaatemallistonsa. Kaikon missiona on erityisesti kehitysmaiden naisten ja lasten elämänlaadun parantaminen. Kaikon slowgan on ”fashion with a mission”, ja tärkeänä osana arvoja ovat auttaminen ja hyväntekeminen. Kaiko valmistaa tuotteensa Portugalissa. (Kaiko 2018.)

3.3 Aineiston keruu

3.3.1 Aineiston keruun prosessi

Laadullisille tutkimuksille olennaiseen tapaan tässä tutkimuksessa on käytetty useita tiedonkeruumenetelmiä, jotta saadaan muodostettua mahdollisimman monipuolinen ja täsmällinen kuva tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Koistinen 2005, 27). Monimenetelmällisyys eli triangulaatio lisää mahdollisuutta tutkimuksen onnistumiselle (Anttila 1998).



Kuvio 7. Aineiston keruun prosessi.

Kuvio 7 osoittaa, että tässä tutkimuksessa on käytetty kahdenlaista aineistoa, haastattelu- ja dokumenttiaineistoa. Ennen kohdeyritysten valitsemista suoritettiin joulukuussa 2017 dokumenttiaineiston keräyksen ensimmäinen kierros, jolloin kiinnitettiin huomiota erityisesti yritysten verkkosivuilta löytyvään tietoon yritysten sosiaalisesta vastuusta. Koska empiiristä aineistoa tutkittaessa on tarkoitus selvittää, miten suomalaiset vastuullisesti toimivat vaatealan yritykset hallitsevat toimitusketjujensa sosiaalista vastuuta, oli tutkimukseen valittavien yritysten valinta perusteltua toteuttaa tarkastellen ensin niiden verkkosivuja ja etsien tietoa niiden sitoutumisesta vastuullisuuteen. Vaikka tutkimuksen kohteena olevat yritykset olivat etukäteen tuttuja, pyrittiin perehtymisen kautta lisäämään tutkijan aikaisempaa tietoa kohdeyritysten vastuullisuudesta.

Dokumenttiaineiston keräyksen jälkeen suoritettiin yritysten edustajien teemahaastattelut, jotka muodostavat tutkimuksen ensisijaisen empiirisen aineiston. Tämä aineisto liitettiin, teemoiteltiin ja analysoitiin tutkimustulosten saavuttamiseksi. Tämän jälkeen hankittiin vielä toissijaiseksi aineistoksi monipuolista dokumenttiaineistoa yritysten verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta. Toissijaisen aineiston avulla on pyritty täydentämään

haastatteluissa uupumaan jääneitä tietoja sekä luomaan kokonaisvaltaisempaa kuva yrityksen toiminnasta. Lisäksi dokumenttiaineistoa on käytetty tutkittaessa, kuinka tärkeänä yritykset pitävät toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallintaan liittyvien asioiden viestimistä verkkosivuillaan ja sosiaalisessa mediassaan.

3.3.2 Haastatteluaineisto

Haastattelut ovat suosituin laadullisten tutkimusten tiedonkeruumenetelmä. Haastattelut sopivat tämänkaltaisiin tutkimuksiin, joissa pyritään kartuttamaan mahdollisimman runsaasti tietoa vielä melko vähän tutkitusta aiheesta. (Hirsijärvi ym. 2002, 192; Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten kohdeyritykset hallitsevat toimitusketjunsä sosiaalista vastuuta, joten tämän vuoksi on luontevaa valita aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut. Koska haastateltaville halutaan tarjota mahdollisuus vastata vapaasti heille esitettyihin kysymyksiin ja lisäksi nostaa esiin asioita myös esitettyjen kysymysten ulkopuolelta, on haastattelutavaksi valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin, muuttaa kysymysten järjestystä ja jopa itse ehdottaa kysymyksiä. (Koskinen ym. 2005, 104–105.)

Teemahaastattelussa keskeiset teemat valitaan etukäteen ja tutkimuksessa pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelukysymysten tehtävänä on tuottaa kaikki se informaatio, josta voidaan myöhemmin tulkita olennaiset asiat teorian avulla (Koskinen ym. 2005, 109). Teemahaastattelu on tehokas menetelmä, jossa tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä kuitenkaan täysin. Siihen on myös haastateltavan mukava ja helppo osallistua, sillä siitä aiheutuva vaiva on pieni verrattuna moneen muuhun tutkimustapaan. (Koskinen ym. 2005, 104–105.)

Teemahaastattelu rakennettiin tutkimusongelman pohjalta identifioitujen keskeisten teemojen päälle, joita täydennettiin niihin liittyvillä tarkentavilla kysymyksillä (Vilkkä 2005, 101; Tuomi & Sarajärvi 2002, 78). Haastatteluiden teemat muodostettiin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta nostettujen aiheiden pohjalle. Haastattelutilanteet haluttiin kuitenkin pitää joustavina varmistuen, että jos haastateltava kertoi jostakin mielenkiintoisesta aiheesta, oli mahdollista kysyä siitä lisää. Samoin jos haastateltava tarttui aiheeseen

toisen teeman sisältä, oli mahdollista jatkaa kyselyä siihen liittyen, ennen kuin palattiin takaisin alkuperäisen teeman käsittelyyn. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään yrityksen vastuullisuutta arjessa, toimitusketjuja, yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, toimialan kehitystä, resursseja sekä motiiveja. Koko haastattelurunko kaikkine kysymyksineen löytyy liitteestä 1.

Tutkimuksessa haastateltiin yritysedustajia, joiden katsottiin tietävän eniten yrityksen toimitusketjujen hallinnasta. Kolmessa haastattelussa haastateltiin yrityksen perustajaa, yhdessä nykyistä toimitusjohtajaa ja yhdessä myyntivastaavaa. Jokaisesta viidestä kohdeyrityksestä haastateltiin yhtä työntekijää. Haastatteluaineiston kuvaus löytyy taulukosta 3.

Taulukko 3. Haastatteluaineiston kuvaus.

HAASTATELTAVA	AJANKOHTA	PAIKKA	KESTO	LITTEROITU AINEISTO
Eeva Valopaasi, Store of Hope	10.1.2018	kahvila	52 min	14 sivua
Anna Pekkanen, Uhana Design	16.1.2018	kahvila	52 min	15 sivua
Anna Lehtola, Lovia	16.1.2018	WhatsApp	52 min	14 sivua
Maria Vanonen, VAI-KØ	23.1.2018	FaceTime	52 min	15 sivua
Mirjam Sokka, Kaiko	13.2.2018	WhatsApp	64 min	18 sivua

Kuten taulukosta 3 voidaan nähdä, haastatteluista kolme suoritettiin matkapuhelimen välityksellä haastateltavien toiveiden mukaisesti. Haastattelut toteutettiin käyttäen WhatsApp- ja FaceTime-sovelluksia. Loput kaksi haastattelua suoritettiin kahvilassa. Puhelimen välityksellä suoritettuihin haastatteluihin liittyy teknologisia ja tulkinnallisia riskejä. Teknologisia riskejä havaittiin kahdessa haastattelussa. Toisessa ongelmat ilmenivät FaceTime-videopuhelua aloitettaessa, jolloin yhteyden muodostaminen ei onnistunutkaan, ja piti siirtyä WhatsApp-palveluun. Toisessa haastattelussa ongelmia ilmeni kesken haastattelun, kun yhtäkkiä FaceTime-palvelu ei välittänyt enää kuvaa haastateltavasta, vain äänen. Haastattelu pystyttiin kuitenkin suorittamaan loppuun asti, vaikkakin ilman kuvaa.

Kahvilat olivat haastattelun kannalta toimivia, vaikkakin toinen oli haastattelun aikaan melko täynnä, mikä lisäsi keskittymisen herpaantumisen riskiä.

Kaikki haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2018. Haastattelutilanteet olivat avoimia ja rentoja. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin monipuolisesti ja antoivat esimerkkejä erilaisista tilanteista kertomalla yrityksissä tapahtuneista asioista. Välillä ajaututtiin myös puhumaan asioista, jotka eivät niin vahvasti liittyneet tutkimuksen aiheeseen. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään yritysten toimitusketjujen sosiaalisen vastuun hallintaa realistisesti, sellaisena kuin sitä tällä hetkellä toteutetaan. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, jotta saataisiin mahdollisimman aidot ja totuudenmukaiset vastaukset. Koska haastateltavat henkilöt tiesivät kuitenkin tutkimuksen aihepiiriin etukäteen, pystyivät he halutessaan valmistautumaan haastatteluun joiltain osin. Haastateltavat henkilöt edustivat yrityksiään ja toimivat täten subjektiivisina informanteina pyrkien mahdollisesti luomaan hyvän mielikuvan yrityksestään. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että mielikuva ei vastaisi todellisuutta. Monessa haastattelussa pystyttiin tuomaan esiin rehellisesti myös yritysten heikkouksia ja kehityskohtia.

3.3.3 Dokumenttiaineiston keruu

Tämän tutkimuksen dokumenttiaineisto koostuu yritysten verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta löytyvistä tiedoista. Kuten aiemmin on esitetty, aineistonkeruuprosessissa dokumenttiaineistoa kerättiin ennen haastatteluja yritysten verkkosivuilta, jotta voitiin varmistaa kohdeyritysten soveltuvuus tutkimukseen. Lisäksi tarkoituksena oli lisätä tietoa yrityksistä, jotta haastattelussa voitiin tarvittaessa ottaa huomioon yrityksen erityispiirteet.

Haastatteluiden jälkeen kerättiin tietoa yritysten toimitusketjuista niiden verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta. Verkkosivuilta etsittiin tietoa siitä, kuinka paljon yritykset kertovat tavarantoimittajistaan. Sosiaalisen median tarkastelussa hyödynnettiin yritysten Instagram- ja Facebook-sivuja, joilta etsittiin viestintää yritysten tavarantoimittajista tai läpinäkyvästä toimitusketjusta. Tarkoituksena oli tarkastella, kuinka paljon yritykset kertovat sosiaalisessa mediassaan niiden tavarantoimittajista ja millaisella tavalla ne tuovat niitä esiin. Sekä Instagram- että Facebook-sivut käytiin järjestelmällisesti läpi jokaisella

yriyksellä tutkien sisältöä viimeisen puolen vuoden ajalta. Puoli vuotta nähtiin tässä tapauksessa riittävän pitkäksi ajaksi, sillä yritysten vaikuttaminen sosiaalisessa mediassa on ahkeraa ja julkaisuja kertyi parhaimmillaan puolen vuoden ajalta 140. Tähän mahtui myös eriävissä määrin tietoa valmistusprosessista läpi toimitusketjun.

Taulukko 4. Sosiaalisen median aineiston kuvaus.

YRITYS	AINEISTOTYYPPI	SISÄLTÖ	HAVAINNOT	HUOMIOITAVA
Store of Hope	Instagram-sivu	135 kuvaa	11 kuvaa liittyen valmistusprosessiin, 9 kuvaa valmistajista	Ongelmia tuotti materiaalin erottelu verkkoalustan ja oman malliston välillä.
Uhana Design	Instagram-sivu	140 kuvaa	6 kuvaa kertoi toimittajista, 30 kuvassa aihetunniste (puhekielessä hashtag) liittyen toimittajaan	Aihetunnisteista valittu ne, joissa viitataan valmistajaan tai valmistusmaahan, pelkkä viittaus suunnitteluun ei riitä.
Lovia	Instagram-sivu	55 kuvaa	1 kuvassa mainittu toimittaja, lähes 90 % kuvista viittaa aihetunnisteella toimitusketjun selvitetävyyteen	-
VAI-KØ	Instagram-sivu	79 kuvaa	2 kuvassa maininta valmistusmaasta	-
Kaiko	Instagram-sivu	115 kuvaa	1 kuvassa kerrottu toimitusketjusta, 2 kuvassa mainittu sertifiointi	-
Store of Hope	Facebook-sivu	120 kuvaa	4 kuvaa suoraan toimittajiin liittyen, 3 välillisesti	-
Uhana Design	Facebook-sivu	94 kuvaa	4 kuvassa maininta tavarantoimittajasta, 21 aihetunnistetta liittyen alkuperämaahan ja osassa myös tehtaan nimi	-
Lovia	Facebook-sivu	33 kuvaa	4 kuvaa liittyen tavarantoimittajiin, 2 aihetunnistetta liittyen jäljitettävyyteen	-
VAI-KØ	Facebook-sivu	90 kuvaa	2 kuvassa kerrotaan toimitusketjusta	-
Kaiko	Facebook-sivu	97 kuvaa	-	-

Sosiaalisesta mediasta ja yritysten verkkosivuilta tehtyjen havaintojen perusteella täydennettiin ensisijaisena empiirisenä aineistona toimivien haastatteluiden muodostamaa kuvaa yritysten toimitusketjuista. Näiden tietojen pohjalta yritykset sijoitettiin aiemmin tutkimuksessa esitettyyn Khuranan ja Ricchetin (2016) tutkimuksen pohjalta luotuun kestäväen toimitusketjun implementoinnin malliin. Yritysten sijoittuminen malliin esitellään myöhemmin tässä tutkimuksessa.

3.4 Aineiston analyysi

Tutkimus on toteutettu teorialähtöisenä sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi on systemaattinen ja objektiivinen tapa analysoida dokumentteja. Dokumentti tarkoittaa tässä tapauksessa niin kirjalliseen muotoon litteroitua haastatteluaineistoa kuin myös tutkimuksen dokumenttiaineistoa. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103).

Tuomi ja Sarajärvi (2009) esittävät, että teorialähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin ero on siinä, miten empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teorialähtöisessä tutkimustavassa mennään teorian ehdoilla, kun taas teoriaohjaavassa tavassa voidaan lähestyä aineistoa sen omilla ehdoilla ja vasta analysoitaessa voidaan tutkimustulokset pakottaa sopimaan tiettyyn teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

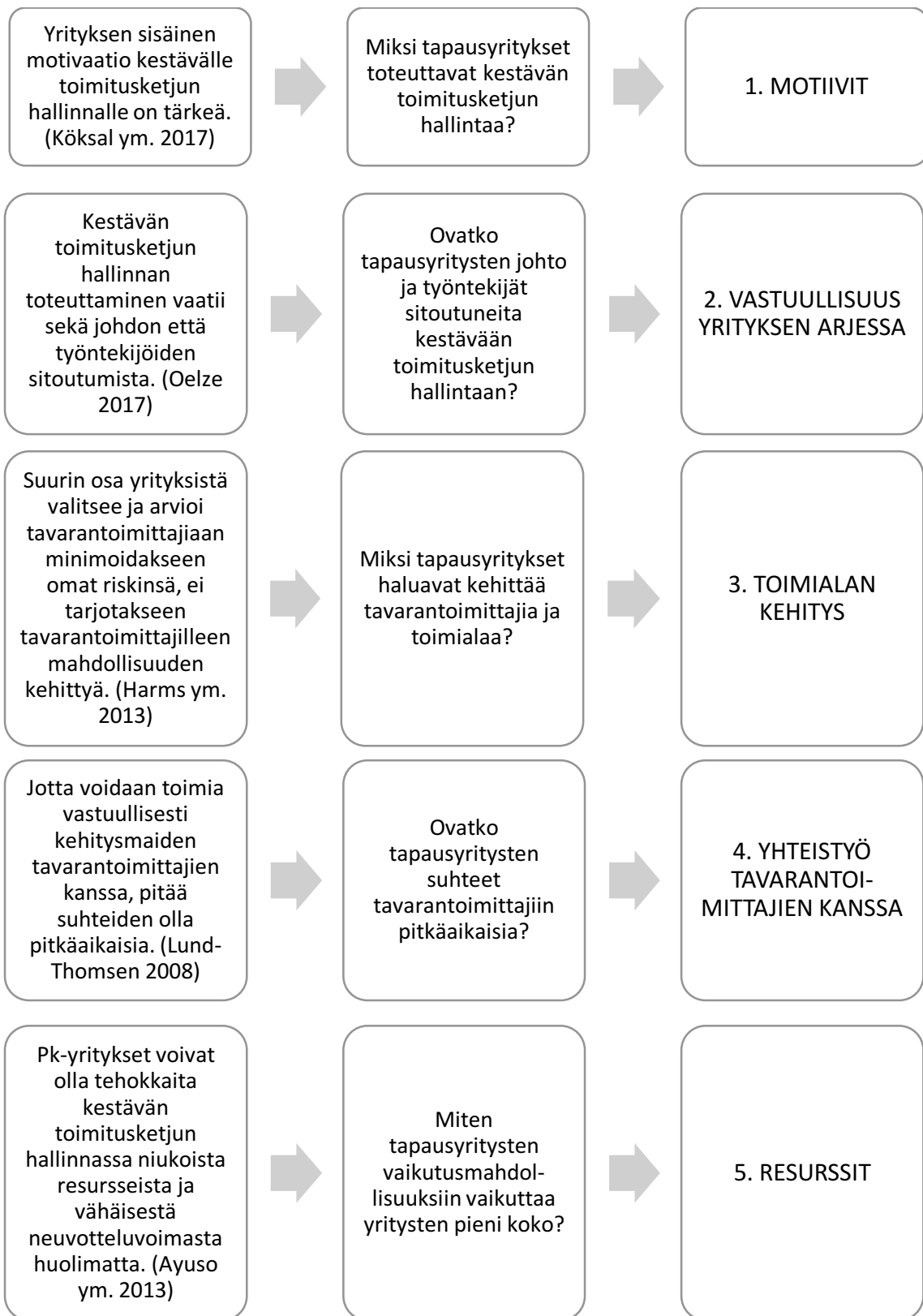
Teorialähtöistä sisällönanalyysiä käytetään usein tilanteissa, joissa testataan olemassa olevaa teoriaa uudessa ympäristössä (Catanzaro 1988). Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on esitelty tavat, jotka tutkimuskirjallisuudessa nähdään parhaina tapoina hallita toimitusketjun sosiaalista vastuuta. Kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen asioiden pohjalle on muodostettu teemat, joiden avulla on rakennettu teemahaastatteluun sopivat haastattelukysymykset. Haastattelukysymyksiä ei kuitenkaan suoraan ole muodostettu tutkimuskirjallisuudesta, jotta informantteja ei johdatettaisi vastaamaan tietyllä tavalla (Koskinen ym. 2005, 109).

Teoria on haluttu yhdistää vahvasti osaksi tutkimusta jo empiiristä tutkimusta suunniteltaessa. Näin on kyetty tarkastelemaan, kuinka hyvin kohdeyritykset toimivat kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen parhaiden toimintatapojen mukaan. Teoriaosuudessa esitelty Khuranan ja Ricchetin (2016) tutkimuksen pohjalte luotu kestävän toimitusketjun implementoinnin malli toimii tässä tutkimuksessa olemassa olevana teoriana, jota on haluttu testata uudessa ympäristössä. Uutena ympäristönä toimii suomalainen vaateteollisuus, erityisesti vastuullisen vaateteollisuuden edelläkävijät, joiden edustajia on tähän tutkimukseen haastateltu.

Kvalitatiivisen aineiston analyysi alkaa ja tapahtuu osittain myös samanaikaisesti aineiston keruun kanssa (Anttila 1998), mikä näkyy tässä tutkimuksessa siinä, että aineistoon perehtyminen on alkanut osittain jo haastatteluja tehtäessä. Vaikka teoria on ollut vahvasti osana tutkimusta alusta alkaen, haluttiin aineistoon perehtyä myös etsien mahdollisia teorian ulkopuolelta nousevia asioita. Tämän vuoksi ennen tutkimuksen teorialähtöisen analysoinnin aloittamista koettiin tärkeäksi litteroida aineisto, lukea litteroitu aineisto ja etsiä siellä toistuvia teemoja.

Haastatteluilla kerätty aineisto litteroitiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti, sisällyttäen pitkät tauot, naurahdukset ja kaikki muut äänet, jotta kokonaisuudesta saataisiin mahdollisimman selkeä kuva. Koska osa haastatteluista tapahtui teknologian välityksellä, haluttiin sanatarkan litteroinnin lisäksi huomioida myös sanaton viestintä ja äännähdykset erityisen tarkasti. Litteroitu aineisto luettiin läpi useaan otteeseen, jotta aineistosta saatiin mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva. Aineiston analyysissa käytettyjä lainauksia ei muutettu mitenkään, vaan ne otettiin suoraan litteroidusta aineistosta, koska niiden haluttiin vastaavan täysin yritysedustajien lausuntoja (Aronson 1994).

Aineistoon tutustuttiin jakamalla litteroitu aineisto aineistolähtöisesti 14 eri teeman alle. Aineistosta ei kuitenkaan tämän teemoittelun avulla löytynyt tutkimuksen kannalta merkittäviä havaintoja, joilla ei olisi yhteyttä tutkimuksen teoriaan. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsauksesta nostetun aineiston perustalle rakennettiin teorialähtöiset aineistokysymykset, joiden kautta muodostettiin lopulliset teemat. Teemojen muodostusprosessi on kuvattu kokonaisuudessaan kuviossa 8.



Kuvio 8. Teemojen rakentaminen kirjallisuuskatsauksesta nostetun aineiston perustalle.

Niin kuin aiemmin tutkimuksessa on jo esitetty, kirjallisuuskatsauksesta nostetun aineiston perustalle muodostettujen teorialähtöisten aineistokysymysten avulla muodostettiin viisi lopullista teemaa. Näiden viiden teeman rinnalle nähtiin tärkeänä nostaa vielä kuudes teema, valvonta, joka sekin nousi kirjallisuudesta ja on olennainen tutkimuksen aiheen kannalta. Lopullisia teemoja on siis kuusi.

Laadullisella menetelmällä kerätty aineisto saadaan järjestettyä vain johtopäätösten tekoa varten, jolloin on tärkeää, että aineiston pohjalta pystytään tekemään myös mielekkäitä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Tämän vuoksi aineiston toisessa analyysivaiheessa on teoreettista ja empiiristä aineistoa yhdistelty tiiviisti johtopäätöksiä varten.

4 TULOKSET

4.1 Sosiaalisen vastuun hallinta kohdeyritysten näkökulmasta

Tässä kaksivaiheisen analyysin ensimmäisessä analyysissä pyritään kuvailemaan, ymmärtämään ja jäsentelemään haastatteluista kerättyä aineistoa. Tässä kappaleessa haastatteluaineisto on luokiteltu kuuden teorialähtöisen teeman avulla. Kuvio 9 esittelee ensimmäisen analyysivaiheen löydökset muodostettujen teemojen kautta.

SISÄINEN MOTIVAATIO	<ul style="list-style-type: none"> ••Vastuullisuus jo perustamisen taustalla ••Päämääränä vastuullisempi vaateteollisuus ••Tavoitteena muuttaa ihmisten kulutustottumuksia
VASTUULLISUUS YRITYKSEN ARJESSA	<ul style="list-style-type: none"> ••Vastuullisuus osana yrityksen strategiaa - elinehto ••Johto ja työntekijät sitoutuneita vastuullisuuteen ••Työntekijöiden ja yrityksen arvot kohtaavat ••Arvojen huomiointi rekrytointiprosessissa
TOIMIALAN KEHITYS	<ul style="list-style-type: none"> ••Vahva halu kehittyä jatkuvasti ••Omalla esimerkillä ohjataan kohti muutosta ••Halukkuus auttaa kilpailijoita vastuullisuudessa ••Läpinäkyvyys myös vaikeissa tilanteissa
TIIVIS YHTEISTYÖ	<ul style="list-style-type: none"> ••Tavoitteena tiivistää ja laajentaa yhteistyötä ••Vastuullisuuden kehittäminen helpompaa ••Tuotekehitys pitkäaikaisen suhteen lisäetu ••Tiivis yhteistyö helpottaa suunnitteluprosessia
YRITYKSEN KOON MERKITYS	<ul style="list-style-type: none"> ••Resurssit niukat mutta toimitusketjut pitkät ••Isommilla yrityksillä mahdollisuus hankkia tuotteet tehtaasta, jossa sertifioitu koko toimitusketju ••Pieni koko ei heikennä vaikutusmahdollisuuksia
VALVONTA	<ul style="list-style-type: none"> ••Suhtautuminen sertifikaatteihin vaihtelevaa ••Auditointien luotettavuus kyseenalaistettu ••Tehdasvierailut ja oma auditointi tärkeitä ••Tehtaiden arvot korostuvat valintaprosessissa

Kuvio 9. Ensimmäisen aineistoanalyysin synteesi

4.1.1 Sisäinen motivaatio

Kaikilla tässä tutkimuksessa mukana olevilla yrityksillä on sisäinen motivaatio kestäväälle toimitusketjun hallinnalle. Jo yrityksiä perustettaessa on ollut selvää, että niiden tarkoituksena on muuttaa vaateteollisuutta ja ihmisten kulutustottumuksia. Jokaisella kohdeyrityksellä on oma tarinansa sille, miksi yritystä on lähdetty perustamaan. Eräässä yrityksessä yritys nähdään vaikuttamisen keinona, ja kuluttajia halutaan opettaa vaikuttamaan kulutustottumustensa kautta. Kuluttajien asennemuutoksen ja kulutustottumusten muuttamisen myötä pyritään muuttamaan tuotteiden alkuperämaan työntekijöiden elinolosuhteita.

Meidän visio, perimmäinen visio on jotenkin muuttaa maailmaa, (naurahtaa) muuttaa maailmaa sillai että koska me, joka tapauksessa ihmiset kuluttaa, niin halutaan muuttaa sitä, tai tuoda vaihtoehto sille kuluttamiselle, että se ei oookkaan tuhoavaa se toiminta. Se ei oo niinku riiston kautta se et kuluttaja saa sen uuden tuotteen ja ilon siitä uudesta tuotteesta vaan sillä voi myös niinku vaikuttaa, vaikuttaa sillä kuluttamisella. Esimerkiks niin et se on, tukee työpaikkojen luontia, tai siis että voi olla varma, että sen tuotteen valmistaja on saanut siitä oikeudenmukaisen palkan. (Y3)

Myös muissa yrityksissä taustalla on vahva halu vaikuttaa vaateteollisuuteen ja siellä työskentelevien ihmisten elämiin.

Tää on kaikki lähteny liikkeelle siitä, kun mä viis vuotta sitten, tai neljä viis vuotta sitten sain sen unelman eettisemmän niinku vaatetuotannon puolesta, ja sillon ei ollu vielä selkeetä se, että mikä, mikä se olis se niinku, et onko se niinku aikuisten vaatteet vai äitiysvaatteet vai lastenvaatteet, mut se et se unelma tuli sillon, et mä haluaisin tehdä niinku eri tavalla ja nimenomaan niinku öö et se tuotanto ois jos-sain vaiheessa kehitysmaissa ja et se olis tosi eettistä. (Y1)

Siis meijän yrityksen tarina on se, että me haluttiin mun miehen kanssa tehdä vaihtoehtoisia tuotteita, eli justiinsa niinku eettisesti ja ekologisesti valmistettua... mietittiin siis et ei vitsi ois siistiä perustaa oma merkki mutta niinku miten ja sit niinku tavallaan siinä heti, heti alkuun tuli se et me halutaan tehdä asiat eri tavalla

ja me halutaan tehdä asiat kunnolla ja mä ite henkilökohtaisesti vihaan muotialaa, mutta siinä on semmone missio niinku olla ehkä vähä muuttamassa sitä omalla toiminnalla sitten. (Y5)

Vaateteollisuuden muuttamisen lisäksi kahdessa haastattelussa tuotiin esiin, että yritykset haluavat tuoda toimintansa kautta esiin myös omia arvojaan ja ideologiaansa.

Siin on sit taustalla semmosia arvoja, et ajatus on niinku et halutaan muuttaa vaateteollisuutta sellaiseen tasa-arvoisempaan ja eettisempään suuntaan, taistella kertakäyttökulttuuria vastaan ja olla semmonen että yritystä voidaan käyttää äänitorvena semmosille arvoille, mitä itse kannattaa. Tai se niinkun yrityksen taustalla on, ja mihinkä kaikki työntekijät myös sitoutuu. (Y4)

Meidän designeri, hän oli aikaisemmin työskennellyt muille, muille isoille teki-jöille ja tota koki siinä sit semmosen identiteettikriisin ikään kuin designerina, et hän ei niinkun halua tuottaa uutta vaan sen tuottamisen vuoksi... ..Et tää niinku kyllästytti hänet tosi vahvasti ja lähti sit ettiin tavallaan uutta suuntaa et mitä voi luoda siitä niinku omasta ideologiasta ja sit, sitte synty meidän yritys, jossa tosiaan ajatuksena on, että, että kaikki perustuu jo olemassa oleviin materiaaleihin, et käytetään semmosia ylijäämämateriaaleja, jotka on muille, muille turhaa, vaikka ne onkin tosi laadukkaita. (Y2)

Vaikka jokaisen yrityksen perustamisen taustalla on erilaiset asiat, voidaan kuitenkin havaita, että kaikilla kohdeyrityksillä sisäinen motivaatio on ollut merkittävässä roolissa yrityksiä perustettaessa. Huolimatta siitä, että jokaisella yrityksellä on omat syynsä ja tapansa toimia, yhteistä näille yrityksille on se, että ne kaikki haluavat toiminnallaan tukea muutosta, jonka päämääränä on vastuullisempi vaateteollisuus.

4.1.2 Vastuullisuus yrityksen arjessa

Yritykset ovat yhdistäneet vastuullisuuden yrityksen strategiaan ja niin johto kuin yritysten työntekijät ovat sitoutuneet vastuullisuuteen. Useammassa haastattelussa tuotiin myös esiin, että kohdeyrityksissä vastuullisuus on niin tärkeä osa yritystä, että ennemmin koko

liiketoiminta lopetettaisiin kuin että tingittäisiin vastuullisuudesta. Seuraavat lainaukset kuvaavat hyvin yritysten ajatuksia vastuullisuuden konkreettisuudesta.

Meillä se on lähteny siitä, että ei ole mitään, ellei ole vastuullisuutta. Ja sen ympärille on rakennettu se kysymys, että okei että miten tästä sit rakennetaan taloudellisesti tuottavaa. (Y2)

No meillä se on, et sitä ei oo ikään ku erotettu semmoseksi omaksi kokonaisuudeksi ollenkaan, koska se on niinku, se on niin sisäänrakennettua siinä kaikessa. Eli periaatteessa niinku ehkä se ajatus on siinä se, että kaikki mitä tehdään niin se arvioidaan sen perusteella että onkse ookoo vai ei, että mitään ei tehdä sillee tyyllillä business as usual, vaan niinku pyritään kaikkee tarkasteleen koko ajan kriittisesti, et se on ehkä se meidän vastuullisuus on sitä jatkuvaa arviointia. (Y4)

Öö, no meil on arvot kohillaan. (nauraa) Meijän arvot on meijän yrityksen sielu ja et se et me ihan oikeesti... ..meijän kaikki tuotteet tehään vastuullisesti ja et et paljon on isoja firmoja, jotka pystyis kyl parempaan, mut sit niil on se yks pikku mallisto siel nii joss on joku luomu puuvilla tyyliin. Et se et me pyritään viemään se niinkun vastuullisuus ja ihan niinku kokonaisvaltaisesti kaikkeen mitä me tehdään. (Y5)

Kohdeyritysten toiminta perustuu siis vahvasti yritysten perustajien arvopohjalle. Vahvojen vastuullisten yritysarvojen vuoksi kohdeyritykset kokevat tärkeänä myös työntekijöiden sitoutumisen yrityksen arvoihin. Työntekijöiltä odotetaan kiinnostusta vaateteollisuuden vastuullisuutta kohtaan. Seuraavassa lainauksessa esitellään erään kohdeyrityksen näkemys yrityksen arvoista ja työntekijöiden sitoutumisesta niihin.

Meillä on semmonen oma vähän niinku brändikirjekuori tai semmonen mistä niinku näkyy ne et mitkä on meijän omat arvot ja kaikki työntekijät sitoutuu niihin siinä niinkun jo että halua olla osa sitä työyhteisöä niin se tulee sitä kautta ja niin, se nyt näkyy sit siinä, se näkyy samalla lailla ku omassa elämässä eettisyys, tietysti sillai että se ei varsinaisesti näy missään mutta se vaikuttaa kuitenkin koko ajan kaikkeen. (Y4)

Työsuhteessa olevien työntekijöiden lisäksi yritysten jakamien arvojen korostus painottuu myös rekrytointiprosessissa. Haastatteluissa korostui, ettei riitä, vaikka rekrytoitava kuinka pitäisi yrityksen valmistamista tuotteista, vaan nähdään elintärkeänä, että työntekijä sitoutuu samoihin arvoihin ja sitä kautta yrityksen missioon.

No totta kai me valitaan sellasia työntekijöitä, joilla on samanlaiset arvot ku meillä, et se on nyt ihan siis se tärkein juttu, että ei siinä oo mitään järkeä muuten. (Y1)

No heti alkuun tehdään selväksi tosiaan rekrytoitavalle, että että tota nää on meidän arvot ja se mikä on käytännössä ehdoton kriteeri, että se uusi tiimin jäsen myös ymmärtää ja kunnioittaa samoja arvoja, että me ei voida ottaa, ottaa tiimiin sellasta porukkaa, joka on niinkun eri mieltä näistä asioista, koska sit se helposti menee siihen, että että pian yli puolet porukasta onkin niinku et se on ihan yks hailee et miten nää asiat otetaan, ja sillon se koko brändin ydin kärsis. Eli jokainen, joka tulee mukaan, niin on sellainen henkilö, joka on samaa mieltä tästä meidän sydänasiasta. Se on niinku se, millä näkökulmalla ylipäätään ketään rekrytoidaan. (Y2)

Vaikka kohdeyritykset ovat yksimielisiä siitä, että uusien työntekijöiden tulee sitoutua yrityksen jakamiin arvoihin, on rekrytointiprosessin käytännön toteutus monelle vielä mysteeri. Kaikki tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat pieniä yrityksiä, eikä niillä ole vielä paljoa kokemusta rekrytoinnista. Monet palkatut työntekijät ovat perustajien lähipiiristä, tai tulleet yritykseen harjoittelun tai aiemman yhteistyön kautta, jolloin heidän arvomaailmansa on käynyt esiin jo aiemmassa vuorovaikutuksessa.

4.1.3 Toimialan kehitys

Koska jo yritysten perustamisten taustalla on ollut vahvasti näkemys siitä, että halutaan muuttaa vaateteollisuutta ja ihmisten kulutustottumuksia, on selkeää, ettei yritysten toimitusketjujen hallinta ole vain strateginen päätös riskienhallinnan kannalta. Tarve toimitusketjuun sosiaalisen vastuun hallintaan tulee yrityksen sisäpuolelta, ilman muiden si-

dosryhmien painostusta. Omalla esimerkillään ja erottumalla muista yrityksistä kohdeyritykset pyrkivät ohjaamaan kuluttajia kohti vastuullisempaa kuluttamista. Samalla kuluttajissa pyritään herättämään kysymyksiä vaateteollisuuden ongelmakohdista, osoittamatta kuitenkaan syyttävällä sormella ketään. Haastatteluissa korostui kohdeyritysten edustajien näkemys siitä, että yritysten tulisi ottaa vahvemmin vastuuta omista valinnoistaan ja huolehtia niistä ihmisistä, jotka työskentelevät toimitusketjun varrella. Seuraavat lainaukset kiteyttävät kohdeyritysten motiivit toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinnalle.

Sit jos ei ois kestävä toimitusketju niin siitä kärsis niin moni ihminen, niinku sen toimitusketjun varrella, tai siis että kyl mun mielestä se ihmisten hyvinvointi on niinku se mikä mun, tai et mikä mulle on niinku se pääjuttu, tai et minkä takii se on mulle tärkeä. (Y1)

Se on tosi inspiroivaa käydä jossain kehitysmaassa, kyl se muuttaa omaa maailmankuvaa ihan valtavasti, jokaisen pitäisi käydä siellä. Niinku aina välillä. Saada sellaista reality-checkiä omaan elämään ja omaan kuluttamiseen. Ja kyl se niinku on jotenki sillee et minkälaisista oloista ihmiset jossain päin maailmaa ponnistaa nii kylhä se aika paljon vaikuttaa siihen omaan, motivoi. (Y3)

Yritykset motivoituvat siitä, että saavat olla mukana muuttamassa vaateteollisuutta ja pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen paremmat työ- ja elinolosuhteet. Kestävää toimitusketjua ei nähdä niinkään kilpailuetuna, jota tulisi varjella kilpailijoilta viimeiseen asti, vaan asiana, johon halutaan kannustaa kaikkia yrityksiä. Kohdeyritykset toivat esiin, että ne olisivat jopa valmiita auttamaan kilpailevia yrityksiä toiminnassaan, niin kauan kuin yritykset haluavat valmistaa tuotteensa vastuullisesti.

Kyl niinku vaik se ois meille kilpailunvast-, meidän kilpailun vastaista niin kyl jos joku yrittäjä ois silleen että haluan, haluan ostaa tuotteita, niinkun reilusti valmistettuja tuotteita niin kyl mä oisin valmis tosi pitkällekin auttaan ja juur käyttää omia kontakteja siihen että tämmöset yritykset pääsis jaloilleen. (Y3)

...niinku kilpailijat voi ihan hyvin mennä mejän nettisivuilta katsomaan, että mistäs näitä eettisiä materiaaleja on hankittu, että feel free meidän puolesta, että se on

se mihin me ehdottomasti kannustetaan, että tavoitteena ei ole olla pitkään ainut yritys, joka tekee näin, vaan tavoitteena on just se, että pyritään näyttämään, miten miten kannattava bisnes voisi niinkun, ja isoksikin kasvava bisnes voisi käyttää tämmöistä tapaa. (Y2)

Koko toimitusketjun varrella kaikki asiat pyritään selvittämään niin hyvin kuin mahdollista. Monissa haastatteluissa kävi ilmi, ettei se kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki olisi täydellistä, vaan olosuhteiden pakosta on joskus pystyttävä sietämään myös epätäydellisyyttä.

Että kukaan ei tietenkään oo täydellinen, eikä sitä itekään pysty oleen koko ajan 100% eettinen ja vastuullinen, jos haluaa ajatella koko ajan ihan kaikkee, niin sitten siinä vähän lamaantuu eikä tee mitään, että ehkä parempi on sit vaan pyrkiä koko ajan mahdollisimman hyvään lopputulokseen, Niinku sitä tekee omassa elämässäänkin todennäköisesti. (Y4)

Esimerkiksi yrityksen olemassaolon alkuaikoina liian vähäiset resurssit voivat heikentää mahdollisuutta selvittää jokaista yksityiskohtaa. Tämä ei tarkoita sitä, ettei vastuullisuudesta huolehditaisi lainkaan, vaan yritys selvittää parhaan kykynsä mukaan, missä ja miten tuotteet valmistetaan. Seuraava lainaus avaa tilannetta hyvin.

Totta kai meijänkin pitää ajatella sitä kaupallista puolta, et me ei ihan kaikkee pystytä oikeesti tekee täydellisesti, jos me niinku halutaan selvitä hengissä varsin tää alku, alku ku lähetään laajentumaan. Et pyritään tekeen mahdollisimman hyvin, et ehkä sitte tavallaan ku ollaan saatu tiettyyn pisteeseen se, että me ollaan käyty sie tehtaalla mistä meijän tavara tulee ja tiedetään niinku niitten toimintatavat ja ollaan saatu sinne sertifioitu luomupuuvilla sitä hupparia varten, niin tavallaan sitten, jos siel on jotain pikku, jotain, öö siihen tuotteeseen liittyviä jotain, vaikka aika monet käyttää jossain kohtaa, ne ulkoistaa johonkin jonkun osan siitä vaatteiden tekemisestä, vaikka joku brodeeraus, nii ei ne välttämättä tee sitä, nii tavallaan siinä kohtaa se et me saadaa nyt vaa se uus tuote ulos, menee kyllä etusijalle. (Y5)

Kun vaarana on, että toimintaa ei olisi mahdollista pyörittää ollenkaan sen vuoksi, ettei tiedetä riittävän hyvin toimitusketjun jokaista vaihetta, nähdään yrityksen tuomat edut kuitenkin haittoja suurempina. Seuraavat lainaukset kuvaavat tällaista tilannetta.

Ja se on semmonen missä me haluttais kehittyä, ja tietää se enemmän, mutta sitten tässä tulee just vastaan se että, että tota me halutaan luoda niitä tota työpaikkoja köyhille ihmisille, kun sitte taas sitä, että ei tehtäis sitä toimintaa ollenkaan ennen kun me tiedetään kaikki mahdolliset polut. (Y3)

Kun puhutaan niin köyhästä maasta ku Nepal niin me ei voida niinku samalla tavalla vaatia ihan täydellisyyttä niinku jokaista mutteria vasten siihen nähden et me voidaan esimerkiksi palkata joku joka ois ihmiskaupan, niinkun vaaras joutua ihmiskaupan uhriks tai vaarassa muuten vaan niinku joutua tosi huonoihin elinolosuhteisiin. (Y3)

Monilla kohdeyrityksillä on samanaikaisesti kuitenkin vahva halu kehittyä ja selvittää entistä paremmin, mistä heidän tuotteensa tulevat. Vaikka yritysten toimitusketjut ovat selvillä, halutaan ne kuitenkin tuntea aina vain paremmin.

Toi on ollu niinku sellanen, mitä me ollaan niinku alusta asti niinkun haluttu tehdä, et me tiedetään sit tarkalleen, mist kaikki tulee. (Y5)

Keskityttäis just siihen, että vielä tarkemmin tiedettäis niinkun materiaalien alkuperä. (Y3)

Mut et se et vois olla ite viel enemmän sielä silminä ja korvina niissä paikoissa, mistä on niinku meidän tuotteiden raaka-aineet tai ne tuotteet lähteny. (Y5)

Motivaatio asioiden kehittämiseen löytyy vahvasti yrityksen arvoista, jotka ohjaavat yrityksiä kulkemaan arjessa eteenpäin.

Se on tavallaan meille itellekin toi, et ku me ollaan päätetty olla täysin rehellisiä, niin sit se kannustaa meitä itseämmekin siihen, että et koko ajan löydetään vielä parempi tapa tehdä se asia vielä paremmin. (Y2)

Tärkeä osa yrityksen vastuullisuutta on olla läpinäkyvä ja avoin myös tilanteissa, joissa täydellistä ratkaisua ei ole tarjota. Eräs kohdeyritys kiteyttää tällaisen tilanteen seuraavasti:

Ja just sit toisaalta niinku osa tuotteista on esimerkiks, me ei olla löydetty koko maailmasta vielä yhtään erityisesti eettisesti valmistavaa metallitämmösten logo-laattojen tekijää, mutta tota silti me halutaan niinkun kertoo et kuka ne tekee ja missä ja miten... (Y2)

4.1.4 Tiivis yhteistyö tavoitteena

Lähes jokaisessa haastattelussa kävi jossain vaiheessa ilmi, että yrityksen tavoitteena on tiivistää ja laajentaa yhteistyötä olemassa olevien kumppaneiden kanssa mahdollisimman pitkälle. Myös uusien kumppaneiden kanssa pyritään löytämään pitkäkestoiset suhteet, niin kuin seuraavassa lainauksessa käy ilmi:

Isoin tavoite ois nyt löytää, löytää se niinku, tai löytää ne sellaset luotettavat toimittajat, joidenka kaa sit oikeesti voitais tehdä niinku pitkäaikaisesti yhteistyötä, et ei meitä kiinnosta sellanen et kokeillaan tuolla ja sit täällä vaa et löytyis semmonen niinku semmonen pitkäaikainen kumppani tai kumppanit, kenen kans sit tehdä sitä työtä, kenen kaa saatais niinku se yhteinen kieli ja ymmärrys kohilleen ja et se toimis sillee niinkun suht mutkattomasti. (Y5)

Pitkäaikaisessa suhteessa voidaan vastuullisuutta kehittää järjestelmällisesti. Tällöin on mahdollista auttaa tavarantoimittajia muuttamaan toimintatapojaan ja opettaa niille asioita, joita ne eivät itse osaisi tehdä.

Meil on niinku öö kuitenkin koko ajan vahvaa tämmöstä yhteistyötä meidän tuottajien kanssa ja heidän toiminnan kehittämisessä, koulutuskysymyksissä ja tämmösissä, että tuetaan esimerkiks erilaisten sertifikaattien hakemisessa. Et sit tota enemmän semmosta ruohonjuuritason työtä, ku että ostais valmiiks vaikka isolta järjestöltä, kansalaisjärjestöltä, jolla on jo sertifikaatit... ..Mut me halutaan tehdä

myös itse se, nostaa pienempiä toimijoita, sellasii et me voidaan samalla sitten luoda reiluja työpaikkoja... (Y3)

Sen lisäksi, että pitkäaikaisilla suhteilla voidaan muuttaa toimintaa vastuullisemmaksi ja tarjota työpaikkoja niitä tarvitseville, tiivis yhteistyö antaa mahdollisuuden myös kehittää tuotteita ihan eri tavalla. Eräs syy tiiviille yhteistyölle onkin se, että pystytään kokeilemaan uusia, erilaisia materiaaleja tai tapoja tehdä asioita.

Se on tosi kiva et ollaan saatu just noinkin läheinen suhde siihen tuottajaan rakennettua, että sit voidaan käydä yksityiskohtaisestikin sitä keskustelua. (Y2)

...jos puhutaan sitte vaikka uusista ideoista ja uusista, testataan jotain uutta, teillä on jotain uutta materiaalia tai uutta tapaa tehdä ja näin ni myös sit ku on hyvät välit niin pääsee pilotoimaan ja näin pois päin sitten niissä. Tarkoittaa yleensä sitten kehitystä sille koko toimialalle. (Y4)

Tuotteiden ja toimialan kehittämisen lisäksi tiiviistä yhteistyöstä on apua myös suunnitteluprosessissa. Lähes kaikki kohdeyritykset kertoivat tekevänsä jonkinlaista yhteistyötä tehtaan kanssa tuotteen suunnitteluvaiheessa. Joillain yrityksillä tehdas on mukana suunnittelussa luonnoksista lähtien, toisilla vasta prototyyppien luomisessa ja mallien hionnassa. Vain yksi yritys ei maininnut yhteistyötä tehtaan kanssa tuotteita suunniteltaessa. Syynä voi olla se, että samaisen yrityksen tavoitteena on siirtää tuotantoa kehitysmaihin lähitulevaisuudessa.

Öö no viiden vuoden kuluttua mä toivon, että meillä ois jo ainakin jonkun verran tuotantoa oikeesti siellä kehitysmaassa ja että me oltais myös profiloituneita myös Suomessa siihen, että me halutaan tehdä niinku öö eettistä vaatetuotantoa kehitysmaissa, ja et se on, et me oltas pystytty muuttaa sitä mielikuvaa siitä, että...
...jos kehitysmaassa tehdään vaatteita niin ne ei voi olla tehty eettisesti. Niin ois kiva muuttaa sitä ajatusta. (Y1)

Kahdessa kohdeyrityksessä suunnittelijat matkustavat ennen uutta mallistoa tuotteiden valmistuspaikkaan suunnittelemaan tuotteita yhdessä niiden tekijöiden kanssa. Tässä esimerkki toisesta:

Sit jos mä oon Nepalissa niin mä oon pyrkiny niinku viimeks vaikka käytettiin yks päivä siihen et istutaan siel, käydään edellisenä päivänä torilla ja ostetaan helmet ja sit mennään tonne, istutaan hänen olohuoneensa lattialla ja suunnitellaan korut niistä ja sit saadaan toivottavasti muutama semmonen ok malli aikaseks. Ja sit korujen tekijä myös tarjoaa omia mallejaan jonkin verran, mut hänellä on sit niin paljon muutakin kiirettä, että tota hänellä ei oo aikaa keskittyä siihen suunnitelutyöhön, et me tehdään se sitten yhdessä siinä, siinä tota yhden päivän aikana koko syksyn mallisto koruista. (Y3)

Suunnittelun ja kehittämisen liittäminen valmistusprosessiin lyhentää tuotteiden läpimeinoajoja sekä vähentää tavarantoimittajan riskejä. Tästä voisi ottaa myös mallia kohdeyritys, joka pyrkii parantamaan aikataulutustaan:

Varmaan haasteena on eniten aikataulut. Siinä mielessä, että meillä on ehkä itellä semmonen tällä hetkellä, että aina tarvittais kaikki niinku heti, niin se tietenkin asettaa tiettyjä paineita sinne tavarantoimittajan suuntaan, et se on varmaa niinkun suurin haaste tällä hetkellä. Aikataulut, ja se ikäänkun että meillä pitäis olla paremmin suunniteltuna tulevaisuus että me pystyttäis niinku aikatauluttaan paremmin. (Y4)

Koska liian kireät aikataulut ovat iso osatekijä toimitusketjun sisällä tapahtuvissa sosiaalisissa ongelmissa, on hienoa havaita, että kohdeyritys tiedostaa ongelmansa ja pyrkii aktiivisesti kehittymään siinä.

4.1.5 Yrityksen koon merkitys

Joskus pienet yritykset kohtaavat ongelmia selvittäessään toimitusketjunjensa vastuullisuutta. Pitkiä ja monimutkaisia toimitusketjuja voi olla vaikeaa selvittää yritysten niukoista resursseista johtuen. Näihin ongelmiin yrityksen kasvu ja tilausmäärien nousu auttavat, sillä tällöin yritys voi esimerkiksi ostaa tuotteita tehtaasta, jonka koko toimitusketju on sertifikaatin alla.

Kun ollaa riittävän isoja niin mejän tilausmäärät riittää sellaselle tehtaalle, jolla koko ketju on G.O.T.S.-sertifioitu. Niin sit se tilanne on taas ihan eri, eikä mejän tarvii ees miettii tollasta et missähän ne brodeeraa sen tyyliin. (Y5)

Yhdessäkään yrityksessä ei kuitenkaan koeta yrityksen olevan liian pieni pystyäkseen toimimaan kunnolla tällä hetkellä. Päinvastoin, ainakin eräs haastateltava kertoi heidän tilanteen olevan positiivinen:

Ei tarvi tavallaan sanoa, et täs vaiheessa et me ollaan liian pieniä, nii et meit ei oteta tosissaan, vaan niinku viiden vuoden päästä nii mejän suhde on paljon parempi, koska mejät otetaan tosissaan, koska me ollaan paljon isompia. Koska meillä on iha hyvä suhde kuitenkin niinku tällä hetkellä mejän toimittajiin. (Y5)

Myös toisessa kohdeyrityksessä oltiin iloisia siitä, ettei yrityksen pieni koko ole heikentänyt sen asemaa tehtaan johtajien silmissä. Vaikka tehtaan muut yhteistyökumppanit ovat suurempia ja tunnetumpia, on tehtaassa aina suhtauduttu positiivisesti kohdeyritykseen.

Iso kiitos siitä esimerkiks tonne Italian tehtaalle, että yleensä he saa niinku hyvissä ajoin isoja tilauksia ja niin edelleen ja meillä tulee välillä niinku lyhyelläkin varoitusajalla, et hei nyt tarvittais tällöinen mallikappale ja niin edelleen, ja pieniä eria vielä toistaseks, et siit ollaan iloisia, että siinä ei oo tullut haasteita vaan et se on aika hyvin saatu hoidettua. (Y2)

Pk-yritykset voivat siis olla tehokkaita toimitusketjujen sosiaalisen vastuun hallinnassa niukemmista resursseistaan ja vähäisemmästä neuvotteluvoimastaan huolimatta. Vaikka yritysten tilaukset ovat vielä suhteellisen pieniä, ovat ne kuitenkin sen verran isoja tavarrantoimittajille, että ne kannustavat myös toimimaan toimeksiantajien toiveiden mukaan.

Ja tietenkin niinku toimijat tietää, et epärehellisyyden kanssa se yhteistyö loppuu sitten hyvin nopeesti. Et vaik me ei olla mikään maailman suurin toimija niin mejän rahat on kuitenkin suht isoja. (Y3)

4.1.6 Valvonta

Yhdenkään tutkimuksessa mukana olleen yrityksen edustaja ei maininnut vastuullisuusohjeistuksia haastatteluiden aikana. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, ettei vastuullisuusohjeistuksia nähdä olennaisena osana yrityksen todellista vastuullisuutta. Tämä saattaa johtua siitä, että tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat pieniä yrityksiä, joiden motivaatio vastuullisuuteen lähtee yrityksen sisältä. Yrityksen arvot ohjaavat yrityksen toimintaa vahvasti, eikä tämän vuoksi nähdä tarvetta kirjoitetuille vastuullisuusohjeistuksille, joita suuret yritykset käyttävät yrittäessään hallita toimitusketjujaan.

Sen sijaan yritysten edustajien suhtautuminen sertifikaatteihin vaihteli. Joissain yrityksissä sertifikaatit ovat merkittävässä osassa, toisissa niille ei anneta minkäänlaista arvoa. Erään yrityksen edustaja korosti sertifikaattien helppoutta erityisesti siirryttäessä kohti vastuullisempaa liiketoimintaa:

No siis kaikista helpoin tapa viedä niinku ehkä toimintaa vastuullisempaan suuntaan on niinku noitten sertifikaattien, tai sertifioitujen materiaalien käyttäminen, koska siellä on niinku kolmannet osapuolet valvomassa sitä tuotantoa, et tavallaan sun ei tarvi ihan hirveesti laittaa ite efforttia, jos sä viittit vaik kattoo et sul on G.O.T.S.-sertifioitu puuvilla. (Y5)

Sertifikaatteja käytettäessä luotetaan kolmannen osapuolen valvovaan silmään. Tällöin yritykseltä ei kulu niin paljoa resursseja toimitusketjun vastuullisuuden selvittämiseen ja tarkkailuun.

Ei, et totta kai se maksaa enemmän, mutta, mutta niin. Ei se resursseja iha älyttömästi vie. Varsinkaan isommilla toimijoilla, joilla sit on niitä resursseja ihan eri tavalla. (Y5)

Toisaalta useassa haastattelussa tuotiin esiin, ettei sertifioitu tuote ole synonyymi vastuulliselle tuotteelle. Haastateltavat korostivat sertifikaattien kaupallisuutta, niiden maksullisuutta ja sertifikaattien hintojen vaikutusta tuotteiden hintoihin. Seuraavissa lainauksissa esitetään haastateltavien ajatuksia sertifioinnin maksullisuudesta.

Siis tavallaan sinne maailmaan on tullu semmonen niinku sertifioinnin ja semmotteen, et tekee kaiken oikein niin se pitää ostaa, et kaikki pitää ostaa ja maksaa siitä että niinku, et se on ehkä semmone vähän semmonen kenku juttu. Mut ei sille mitään voi ja mä ymmärrän siis, joku on nähny tilaisuutensa niissä, sertifikaatti-maailmassa. (Y4)

Toimijat on tosiaan, puhutaan kuitenkin Aasian köyhimmästä maasta niin toimijat ei oo voinut niinku, niillä ei oo ollu semmosia resursseja siihen, koska ser-, Reilun Kaupan sertifikaattia ei vaan niinku anneta semmoselle joka toimii oikein. (Y3)

Ei voida sanoa, että pelkkä sertifiointi takaisi tuotteen vastuullisen valmistusprosessin. Myös sertifioimaton tuote voi olla vastuullinen. Eräässä haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen tuotteisiin käytetään lankoja, jotka ovat sertifioituja, mutta kustannussyistä tuotteita ei kuitenkaan sertifioida. Voidaankin sanoa, että tuotteita tarkasteltaessa on syytä katsoa myös pintaa syvemmälle.

Sertifikaatit saivat kritiikkiä haastatteluihin osallistuneilta yritysten edustajilta myös luotettavuuteen liittyen. Erityisesti epäilyjä aiheuttivat viime aikoina julkisuuteen nousseet tapaukset, joissa on paljastunut, että tehtaissa on sertifikaateista huolimatta ollut suuria epäkohtia.

Oon ihan super niinkun varovainen sen kanssa, ku on ollu nyt niin paljon dokumenttejakin niistä et vaikka, vaikka ois sertifikaatit kunnossa ni silti se ei vielä meinaa mitään, et se on, mää koen et se on aika kaupallinen juttu kuitenkin. (Y1)

Epäluotettavuuden lisäksi sertifikaattien ongelmana nähtiin myös se, etteivät ne kerro koko tuotteen vastuullisuudesta, vaan takaavat pelkästään yhden osan vastuullisen valmistusprosessin.

Et jos sul on vaan yks osa läpinäkyvä tai joku, joku tämmönen trademarkki sille, että on niinku vihreä tuote, niin se ei välttämättä loppupeleissä vielä kerro sitä kokonaiskuvaa. (Y2)

Yksikään kohdeyrityksistä ei ole nojautunut pelkästään sertifikaattien varaan, vaan myös yrityksellä, joka käyttää aktiivisesti sertifikaatteja tuotteissaan, on tavoitteena tuntea toimitusketjunsä myös itse.

No mejän tavoitteet on ehkä päästä niinku ite vielä vahvemmin silleen siihen niinkun valvontaan mukaan, et nythän me ollaan tietyllä tapaa ulkoistettu se, että siellä nää sertifikaatit, mihin me nojaututaan pitkälti, mut mejän tavoite on päästä ite niinku enemmän oleen, käymään niissä paikoissa mistä mejän tavara tulee. Ja niinku omin silmin todistamaan se, että täällä on kaikki kunnossa. (Y5)

Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki kohdeyritykset ovat vierailleet käyttämillään tehtaillaan. Tässäkin yrityksessä, jossa vierailua ei ole tehty, se on ollut suunnitteilla, ja toteutunee vielä tämän vuoden puolella. Joissain yrityksissä tavoitteena on käydä tehtaalla vuosittain, eräässä yrityksessä vierailujen tahti on ollut vieläkin tiiviimpi. Voidaan siis sanoa, että vierailut ovat toimineet joltain osin myös yritysten omina auditointeina.

No mä kyl koen et mä oon tehny niinku riittävän semmosen (auditoinnin), et mun omatunto kestää myydä niitä tuotteita... ..Ja tota mä oon käyny tosi monta tehdasta läpi ja ennen ku oon ruvennu näiden kanssa yhteistyön, ja ja tota käyny useemman kertaa siellä tehtaalla ja myös ilman semmosta niinku, et heijän kanssa ei oo ollu mitää semmosta niinku ongelmaa koskaan, et vois tehtaalle tulla, voiks tehtaalla kuvata tai mitään tällaista, et se ei oo ollu niin semmosta pelkoa semmosesta esittämisestä. (Y3)

Tehdasvierailut ovat myös kartuttaneet auditointikokemusta ja opettaneet tarkkailemaan, ovatko työntekijöiden olosuhteet todella sellaiset, millainen kuva niistä annetaan. Joskus tehdasvierailu auttaa näkemään, ettei kaikki olekaan niin hyvin kuin mitä annetaan ymmärtää.

Tehtaiden työntekijät on niinku ollu hyvinvoivia ja heil on ollu semmone niinku, semmosten itsevarmojen ja voimaantuneiden ihmisten olemus. Mä oon käyny niin monessa paikassa, missä niinku työntekijöihin ei saa mitään kontaktia, jotka on hyvin apaattisia, tai hyvin jotenki semmosia ankeita olosuhteita myös nähny siellä. Myös semmosissa tehtaissa joilla on periaatteessa ihan hyvä maine. Et kyl

joku on sanonu et siellä vois käydä, et käy kattoon se, suositellu sitä ja sitte mä oon ollu sillee et no voi, et, tai ihan kauhistunu siitä, et ei me ainakaa tämmöstä. (Y3)

Useassa haastattelussa korostui, että on tärkeää valita yhteistyökumppaniksi sellainen tehdas, jossa ajatellaan vastuullisuudesta samalla tavalla ja omataan samanlaiset arvot. Omia arvoja ei pyritä siirtämään tavarantoimittajalle, vaan yhteistyö tehtaan kanssa aloitetaan niin, että kaikilla on tiedossa, millaisilla periaatteilla toimitaan, ja asiasta vallitsee yhteisymmärrys.

No hyvin pitkälti se lähtee siitä että, ettei me niinku otetakaan kumppaniks sellasta tahoo, joka ei oo niin sanotusti samalla sivulla meidän kanssa tässä asiassa. (Y2)

Tärkeänä nähdään, ettei arvoja tuoda tavarantoimittajalle ylhäältä päin, vaan ne on pitänyt omaksua valmiiksi. Sen sijaan välillä voi olla hyvä herättellä keskustelua jostain aiheista, sillä joskus voi olla sellainen tilanne, että ollaan totuttu toimimaan niin kuin alalla on aina toimittu.

Niinkun keskustelua voi aloittaa, joka voi herättää vähä ajatuksia, mutta ei me voida runnoa meidän arvoja kenellekään, että ei, se on niin päälleliimattuu sitten, ei se kannata. (Y3)

Haastatteluissa kuitenkin korostui varovaisuus uusia toimijoita kohtaan. Ulkopuolisissa auditoinneissa epäilyttää erityisesti niiden hetkellisyys ja tehtaiden kyky salata tehtaan todellinen tilanne auditoijalta.

Kyllä mä oon ihan super varovainen, et en mä ihan niinku, varsinkaan kehitysmaihin niin en uskaltais ihan tota ketä vaan tai mitä vaan tehdasta niinkun ottaa yhteistyökumppaniks, että sielläkin kuitenkin luvataan vaikka ja mitä, ja vaikka auditois niitä niin silti ne pystyy aika hyvin salaamaan kaiken. (Y1)

Lopulta niinkun ne perustuu semmoseen niinku hetkellisiin auditointeihin, et joku on käynyt auditoimassa sun firman ja sä oot saanu sen merkin että jes, kaikki hyvin, mut et se ei oo niinku lopulta semmosta, äh aitoa läpinäkyvyyttä ja sitä, että niinku oikeesti seurataan kaikkia osia siinä ketjussa... (Y2)

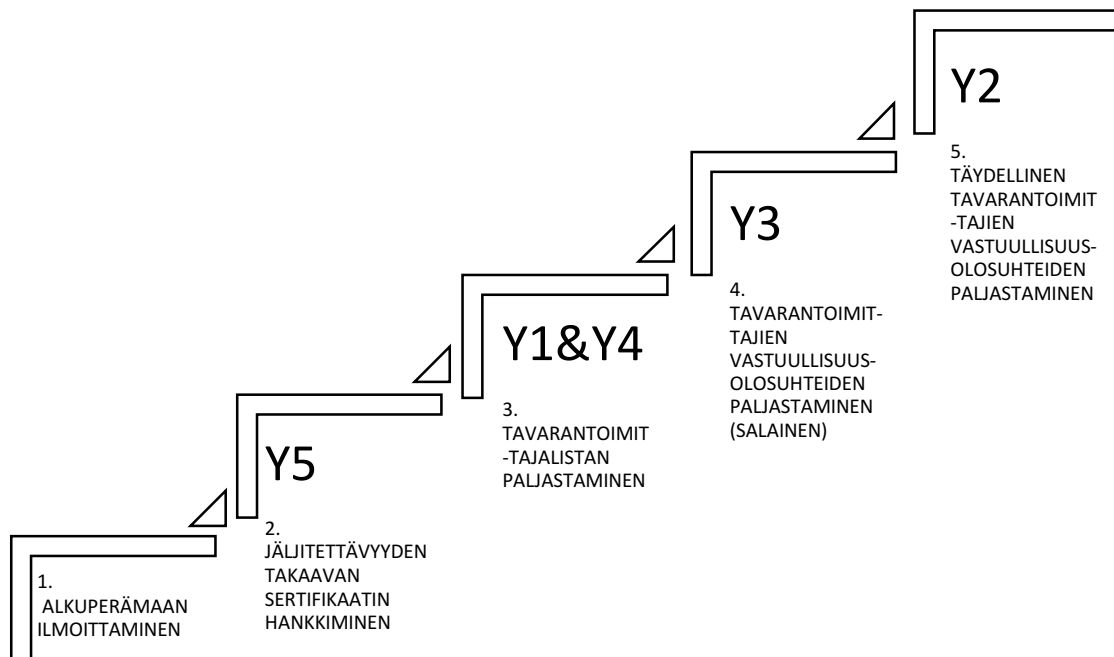
Ulkopuolisten auditointien ollessa riittämättömiä ja omien auditointimahdollisuuksien ollessa puutteelliset, nähdään oma tehdas ihanteellisena ratkaisuna ongelmaan. Kahdella kohdeyrityksellä keskustelussa nousikin esiin unelma oman tehtaan perustamisesta.

Mä en luottais niinku noihin auditointeihin, tai noihin ulkopuolisiin auditointeihin. Et siihen pitää kyllä tehdä selkee suunnitelma, ja ihannehan olis se että olis joku semmonen tehdas, että et se ois vaikka muutaman yrityksen kanssa yhdessä perustettu sinne, et me voitais itte vielä pitää siitä huoli, että tai en mä tiiä, mut siinä on siis iso työmäärä tietysti kanssa. (Y1)

No viiden vuoden kuluttua toivoisin et meil ois jotenkin vahvempaa toimintaa Nepalissa, jopa ehkä niinkun ainakin oma tällainen tytäryhtiö, joka pystyy paremmin auditoimaan niitä meidän toimitusketjuja, tai tai niinkun oma yritys joka tuottaa meidän tuotteita. Niinku sitte nepalijohtoinen... Siis meidän omistama, mutta nepalilaisten pyörittämä Nepalissa. (Y3)

4.2 Kestävän toimitusketjun implementointi kohdeyrityksissä

Vaikka kohdeyrityksillä on vielä tehtävää saavuttaakseen täysin kestävät toimitusketjut, tarkasteltaessa niiden vastuullisuuden nykytilaa voidaan kuitenkin sanoa niiden olevan hyvin valveutuneita ja toimivan useissa tilanteissa niin kuin tutkimuskirjallisuudessa ohjeistetaan. Kuvio 10 esittelee kohdeyritysten sijoittumisen Khuranan ja Ricchetin (2016) tutkimuksen pohjalta luotuun malliin.



Kuvio 10. Kohdeyritysten sijoittuminen Khuranan ja Ricchetin (2016) kestävän toimitusketjun implementoinnin malliin.

On tärkeää huomioda, että kuvio 10 esittää Khuranan ja Ricchetin (2016) viisivaiheisen mallin viimeistä vaihetta, joka on jaettu vielä viiteen tasoon. Tämä osoittaa kaikkien kohdeyritysten toimivan tutkimuskirjallisuudessa havaittujen parhaiden käytäntöjen mukaan. Koska kaikki kohdeyritykset ovat saavuttaneet viimeisen vaiheen, voidaan niiden katsoa olevan valveutuneita sosiaalisen vastuun hallinnassa. Kohdeyritysten sijoittumisen eroavaisuudet viidennessä vaiheessa johtuvat niiden erilaisista tavoista hallita toimitusketjuja ja viestiä niistä kuluttajille.

Kohdeyrityksessä Y5 on ilmoitettu toimitusketjun eri osien alkuperämaat raaka-aineita myöten. Lisäksi yrityksellä on sertifikaatit, joiden avulla on onnistuttu jäljittämään yrityksen käyttämät tehtaot koko toimitusketjun läpi. Ne ovat kuitenkin toistaiseksi vielä kuluttajan saavuttamattomissa. Julkaisemalla ne ja tarjoamalla kuluttajille mahdollisuuden tutustua tehtaoiden vastuullisuusolosuhteisiin voisi yritys nousta toimitusketjun läpinäkyvyyden ylimmälle tasolle.

Sekä kohdeyritys Y1 että Y4 paljastavat käyttämänsä tehtaot verkkosivuillaan, mutta toimitusketjun muut osat ovat kuluttajalle lähes saavuttamattomissa. Olisikin hienoa, jos

yritykset keskittyisivät avaamaan toimitusketjujaan yhä pidemmälle. Tämän jälkeen viimeinen askel toimitusketjun saattamisessa täysin läpinäkyväksi olisikin tehtaiden vastuullisuusolosuhteiden avaaminen.

Kohdeyritys Y3 paljastaa tuotteidensa valmistajien vastuullisuusolosuhteet verkkosivullaan ja sosiaalisessa mediassa valokuvien ja videoiden muodossa. Itse tavarantoimittajia ei kuitenkaan ole julkaistu erikseen. Syynä voi olla, että tavarantoimittajat ovat pieniä, eikä niiden nimien paljastaminen välttämättä todellisuudessa auttaisi kuluttajia. Yrityksen olisi kuitenkin helppo muuttua täysin läpinäkyväksi julkaisemalla myös tavarantoimittajiensa nimet verkkosivuillaan.

Kohdeyritys Y2 on saavuttanut ylimmän tason toimitusketjun läpinäkyvyydelle. Se on julkaissut verkkosivuillaan kattavasti tietoa tuotteidensa materiaaleista ja niiden valmistusprosessista läpi koko toimitusketjun. Kuitenkin tiedoista löytyi myös puutteellisuuksia, ja erityisesti lisää informaatiota olisi kaivattu eri toimenpiteiden sosiaalisen puolen vastuullisuudesta. Ympäristövastuu oli otettu monilta osin paremmin huomioon. Yksi syy voi olla erityisesti kotimaisen tuotannon osalta siinä, että tuotannon vastuullisuutta pidetään itsestään selvänä. Sosiaalisen vastuun olosuhteiden esitleminen tekisi kuitenkin yrityksen sijoittumisen ylimmällä tasolla vakaammaksi, kun tällä hetkellä se vielä vähän horjuu.

Empiiristen havaintojen valossa voidaan sanoa, että kohdeyritykset noudattavat kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjä toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallintatapoja. Vaikka erityisesti yhdessä kohdeyrityksessä keskitytäänkin sertifioituihin tuotteisiin, ei siinäkään vastuullisuus jää pelkkien sertifiointien ja auditointien varaan. Yhdessäkään yrityksessä ei ole erillistä vastuullisuusyksikköä, vaan vastuullisuus on osana jokaisen työntekijän arkea. Yrityksissä keskitytään koko toimitusketjun vastuullisuuteen, vaikka eroavaisuuksia sen tuntemisen suhteen onkin havaittavissa. Kaikissa kohdeyrityksissä on vastuullisuus liitetty osaksi ydinstrategiaa ja niiden olemassaolo perustuu sille. Lisäksi kaikki yritykset pyrkivät toimimaan läpinäkyvästi, vaikkakin niiden käyttämät keinot vaihtelevatkin, niin kuin kuviossa 10 havainnollistettiin.

4.3 Tulosten yhteenveto

Tähän tutkimukseen haastateltiin viiden suomalaisen vastuullisen vaateyrityksen edustajaa. Haastatteluista kerättyä aineistoa analysoitiin kaksivaiheisesti niin, että ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin kuvailemaan aineistoa ja jäsentelemään sitä yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien avulla. Ensimmäisessä analysointivaiheessa nostettiin esiin kirjallisuuskatsauksesta havaittuja aiheita, joista muodostettiin teorialähtöiset aineistokysymykset. Näiden aineistokysymysten avulla muodostettiin lopulliset teemat, joiden avulla havainnoitiin yritysten 1) motiiveja, 2) arjen vastuullisuutta, 3) toimialan kehitystä, 4) yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa ja 5) yrityksen koon merkitystä. Lisäksi haluttiin selvittää, 6) miten yritykset konkreettisesti valvovat toimitusketjujen hallintaa.

Synteesiä varten empiirisestä aineistosta kerättyä informaatiota on uudelleen luokiteltu useaan otteeseen. Ryhmittelyn tuloksena on muodostettu neljä teemaa, jotka havainnollistavat olennaiset haastatteluista esiin nostetut asiat. Tulokset on esitelty kuviossa 11.

SISÄINEN MOTIVAATIO	<ul style="list-style-type: none"> ••Vaateollisuudessa pk-yrityksen toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta lähtee yrityksen työntekijöiden arvoista ja kiinnostuksesta.
KEHITYS	<ul style="list-style-type: none"> ••Sosiaalisesti vastuullinen vaateyritys pyrkii kehittämään toimitusketjuaan jatkuvasti paremmaksi.
VALVONTA	<ul style="list-style-type: none"> ••Sosiaalisesti vastuullinen vaateyritys valitsee yhteistyöhön sellaisia tehtaita, joilla on sen kanssa samanaikaiset arvot.
YHTEISTYÖ	<ul style="list-style-type: none"> ••Sosiaalisesti vastuullinen vaateyritys pyrkii pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja tiiviisiin suhteisiin tavarantoimittajien kanssa.

Kuvio 11. Empirian kautta muodostetut havainnot.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston avulla muodostetut tulokset esitellään seuraavaksi neljän keskeisen havainnon avulla.

Havainto 1) Vaateteollisuudessa pk-yrityksen toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta lähtee yrityksen työntekijöiden arvoista ja kiinnostuksesta.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta edellyttää yrityksen kiinnostusta toimitusketjun vastuullisuudesta. Kiinnostuksen taustalla on usein yrityksen arvopohja, joka heijastaa yrityksen perustajien arvopohjaa. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat yhdistäneet vastuullisuuden osaksi yrityksen strategiaa, ja sekä johto että työntekijät ovat sitoutuneet vastuullisuuteen. Työntekijöiden arvomaailman odotetaan kohtaavan yrityksen arvojen kanssa ja kiinnostuksen vastuullista vaateteollisuutta kohtaan on oltava aitoa. Tällaisissa yrityksissä myös uusien työntekijöiden odotetaan jakavan samanlaista arvomaailmaa ja kiinnostusta vastuullista vaateteollisuutta kohtaan. Tämä otetaan huomioon myös rekrytointiprosessissa.

Huolehtimalla työntekijöiden arvomaailman mukautumisesta yrityksen arvoihin varmistetaan samalla, että tällä hetkellä yritykselle tärkeät asiat, kuten toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta, pysyvät tärkeinä myös tulevaisuudessa. Näin vältetään erilaisten intressien yhteentörmäys. Pienille yrityksille, joissa resursseja on vähän, tämä on ensisijaisen tärkeää. Kun kiinnostus toimitusketjun hallinnalle tulee yrityksen sisältä, ollaan yrityksessä valmiita käyttämään vähäiset resurssit tehokkaasti ja varmistamaan, että koko toimitusketju on kestävä.

Havainto 2) Sosiaalisesti vastuullinen vaateyritys pyrkii kehittämään toimitusketjuun jatkuvasti paremmaksi.

Empiirisestä aineistosta voidaan päätellä, että vastuulliset vaateyritykset eivät pelkästään pyri noudattamaan jonkun muut antamia ohjeita tai saavuttamaan tiettyä vastuullisuuden tasoa, vaan ne pyrkivät itse kehittymään kaiken aikaa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että yritykset haluavat tuntea toimitusketjunsä läpikotaisin alusta loppuun saakka. Ne eivät tyydy siihen, että ne ovat saavuttaneet jonkun tietyn vastuullisuuden tason, esimerkiksi selvittäneet jokaisen tavarantoimittajan nimen tai saaneet alan sertifikaatit, vaan haluavat

varmistaa sen, että jokainen osa-alue on varmasti alusta loppuun asti vastuullinen. Toimitusketjusta pyritään selvittämään heikot kohdat, ja niitä halutaan aktiivisesti kehittää. Tämä osoittaa, että yritysten sisäinen motivaatio ajaa niitä eteenpäin. Yritykset eivät pyri vain täyttämään sidosryhmien odotuksia, vaan toimivat aktiivisesti tavoitellen läpinäkyvämpää ja vastuullisempaa toimitusketjua.

Osa haastatelluista yritysten edustajista toi esiin, että yrityksissä pyritään toimimaan läpinäkyvästi ja avoimesti myös sellaisissa tilanteissa, joissa ei ole tarjota täydellistä ratkaisua. Yritysten proaktiivinen asenne toimitusketjun hallinnassa ohjaa kuluttajia kohti vastuullisempia tuotteita. Sen lisäksi että yritykset ovat muuttamassa vaateteollisuutta, ne ovat valmiita auttamaan myös kilpailijoita muuttamaan toimintatapojaan. Ne eivät pyri piilottamaan löytämiään parhaita käytäntöjä, vaan ovat valmiita jakamaan ne myös muille. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat merkittävässä roolissa yritysten toiminnassa.

Havainto 3) Sosiaalisesti vastuullinen vaateyritys valitsee yhteistyöhön sellaisia tehtaita, joilla on sen kanssa samanlaiset arvot.

Aineiston perusteella näyttää siltä, että yritykset ovat yksimielisiä siitä, etteivät ne tee yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, jotka eivät jaa yrityksen kanssa samoja arvoja. Vastuullisuuden on oltava tärkeä asia itse tehtaalle, tällöin siihen voidaan paremmin luottaa. Vastuullisuutta ei haluta tuoda päälle liimattuna ominaisuutena, vaan sen tulee olla osa tavarantoimittajan omia arvoja. Lähes kaikki yritykset olivat tehneet tehtaisiin vierailuja, jotka toimivat samalla myös jonkinasteisina auditointimatkoina. Erityisesti yhdessä haastattelussa korostui, että haastateltava oli tehnyt niin monta vierailumatkaa ja vieraillut monissa erilaisissa tehtaissa, että oli oppinut erottamaan työntekijöiden olemuksen perusteella, millaiset näiden työolosuhteet ovat. Lisäksi useammassa haastattelussa nostettiin esiin, että tärkeää on se, että yritys on aina tervetullut käymään tehtaassa, eikä vierailemista ole koskaan yritetty estää.

Yritykset saattavat kohdata vaikeuksia etsiessään sopivaa tavarantoimittajaa. Niiden voi olla vaikea varmistaa sitä, että tehdas on yhtä vastuullinen kuin mitä annetaan ymmärtää. Yritykset eivät sokeasti luota sertifikaatteihin, vaan tiedostavat niiden rajallisuuden ja ovat selvillä tehtaiden kyvystä vääristellä todellisuutta. Koska yritykset ovat pieniä, saat-

taa selvitystyöhön kuluu merkittävä osa henkilökunnan työajasta, erityisesti alkuvaiheessa, kun selvitettävää on paljon ja tarvittavien raaka-aineiden vastuullista valmistusta ei välttämättä vielä edes ole. Tästä huolimatta selvitystyö tehdään huolella ja toiminnan vastuullisuus varmistetaan, lukuun ottamatta mahdollisia pieniä yksityiskohtia, joiden selvittämisestä ollaan valmiita joustamaan erityisesti tuotannon alkuvaiheessa, mikäli muussa tapauksessa vaarassa olisi koko tuotteen valmistaminen. Eräässä haastattelussa kävi ilmi, että yrityksillä voisi olla paremmat mahdollisuudet tuottaa vaatteita vastuullisesti, mikäli volyymit kasvaisivat ja yritys pystyisi tilaamaan tuotteensa joltain sertifioidulta tehtaalta. Yksikään yritys ei kuitenkaan tuonut esiin, että kokisi tällä hetkellä olevansa liian pieni pystyäkseen toimimaan vastuullisesti ja ollakseen vartenotettava tavarantoimittajien silmissä.

Havainto 4) Sosiaalisesti vastuullinen vaateyritys pyrkii pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja tiiviisiin suhteisiin tavarantoimittajien kanssa.

Empiirinen aineisto osoittaa, että yritykset näkevät pitkäaikaisen yhteistyön tavarantoimittajien kanssa merkityksellisenä. Lähes jokaisesta haastattelusta ilmeni, että yritys pyrkii tiivistämään ja laajentamaan yhteistyötään olemassa olevien kumppaneiden kanssa niin pitkälle kuin mahdollista. Pitkäaikaisissa suhteissa on monia hyviä puolia. Niissä voidaan kehittää vastuullisuutta järjestelmällisesti ja lisäksi tiivis yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden kehittää tuotteita aivan toisella tavalla. Pitkäaikainen yhteistyö lisää myös yhteistyökumppaneiden luottamusta toisiinsa, jolloin näiden innovatiivisuus lisääntyy. Tämä kehittää kumpaakin osapuolta tarjoten mahdollisuuksia, joita ei ilman yhteistyötä olisi saavutettu.

Pitkäaikaisen yhteistyön ja tiiviiden suhteiden luomisessa tärkeään asemaan nousee kommunikointi. Kommunikointi onkin merkittävässä roolissa useiden tutkimukseen osallistuneiden yritysten välineistössä. Se on suosituin toimitusketjun hallinnan työkalu. Tavarantoimittajien kanssa tehtävään kommunikointiin kuluu myös merkittävä aika yritysten toimitusketjuista vastaavilta henkilöiltä. Myös tuotteiden suunnittelijat ovat usein tiiviisti yhteydessä tehtaisiin. Muuten yritykset hallitsevat toimitusketjujaan hyvin eri tavoin, eikä niiden käyttäytymisestä voida luoda mitään kaavaa. Tärkein yhdistävä tekijä on sisäinen motivaatio, joka ajaa yritykset tekemään asiat kunnolla ja huolehtimaan muustakin kuin vain niiden maineen hallinnasta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, miten sosiaalista vastuuta hallitaan vaateollisuuden toimitusketjuissa. Kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty siihen, mitkä ovat parhaita tapoja huolehtia tavarantoimittajien sitoutumisesta yrityksen vastuullisuuteen. Lisäksi tutkimuksen empiirisessä osassa on tutkittu, miten suomalaiset vaatealan vastuulliset edelläkävijäyritykset hallitsevat toimitusketjujaan ja niiden sosiaalista vastuuta. Tutkimuksen tuloksina tunnistettiin neljä havaintoa, jotka esiteltiin tulosten yhteenvedossa. Ne tiivistävät empiirisen aineiston toisen analyysin tulokset. Tutkimuksessa havaittiin, että vaateyritysten toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta lähtee vahvasti yritysten sisäisestä motivaatiosta toimia vastuullisesti. Se näkyy työntekijöiden arvoissa ja yrityksen halussa kehittyä jatkuvasti vastuullisemmaksi. Yritykset tekevät yhteistyötä sellaisten tavarantoimittajien kanssa, jotka jakavat yrityksen arvot ja käsitykset vastuullisuudesta. Yhteistyöstä tavarantoimittajien kanssa pyritään tekemään pitkäaikaista ja tiivistä.

Tässä luvussa selvitetään tutkimuksen empiirisestä aineistosta luotujen tulosten suhdetta aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tehdyt johtopäätökset jaetaan tuloksissa esitettyjen havaintojen tavoin neljään osaan: sisäiseen motivaatioon, kehitykseen, valvontaan ja yhteistyöhön. Johtopäätösten teemoina on käytetty samoja tuloksissa esiteltyjen keskeisten havaintojen teemoja. Taulukossa 5 esitellään tuloksissa esitettyjen empiiristen havaintojen ja kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen teoreettisten havaintojen suhdetta toisiinsa.

Taulukko 5. Empiiristen tulosten ja kirjallisuuskatsauksen havaintojen suhde.

	EMPIIRINEN HAVAINTO	SUHDE TEORIAAN
SISÄINEN MOTIVAATIO	Vaateteollisuudessa pk-yrityksen toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta lähete yrityksen työntekijöiden arvoista ja kiinnostuksesta.	Sisäinen motivaatio ja johdon sekä työntekijöiden sitoutuminen tärkeitä kestäväälle toimitusketjun hallinnalle (Köksal ym. 2017; Oelze 2017)
KEHITYS	Sosiaalisesti vastuullinen vaateyritys pyrkii kehittämään toimitusketjuaan jatkuvasti paremmaksi.	Tutkijoiden näkemykset toimitusketjun kehittämisestä ovat eriäviä. Svensson (2009) ja Moilala (2010) kannustavat yrityksiä vastuullisuusohjeistuksien pariin, Kultalahti ja Vartiola (2016) sertifioinnin ja auditoinnin pariin, Brockhaus ym. (2013) sekä Khurana & Ricchetti (2016) yhteistyössä tehtävän vastuullisuuden implementoinnin pariin.
VALVONTA	Sosiaalisesti vastuullinen vaateyritys valitsee yhteistyöhön sellaisia tehtaita, joilla on sen kanssa samanlaiset arvot.	Tavarantoimittajat voidaan sitouttaa kestävään toimitusketjun hallintaan monin eri keinoin. Tiedon välitys, kommunikointi, koulutusten järjestämisen ja monitorointi kehittävät tavarantoimittajien vastuullisuutta (Ciliberti ym. 2008). Pitkät toimitusketjut auttavat (Ciliberti ym. 2008; Lund-Thomsen 2008). Lisäksi vastuullisuudesta aiheutuneiden kulojen jakaminen tehtaan kanssa kannustaa tavarantoimittajaa implementoimaan vastuullisuutta (Jiang 2009; Lund-Thomsen 2008).
YHTEISTYÖ	Sosiaalisesti vastuullinen vaateyritys pyrkii pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja tiiviisiin suhteisiin tavarantoimittajien kanssa.	Jotta voidaan toimia vastuullisesti kehitysmaiden tavarantoimittajien kanssa, pitää suhteiden olla pitkäaikaisia (Lund-Thomsen 2008, Ciliberti ym. 2008)

5.1.1 Sisäinen motivaatio

Tutkimuksen ensimmäinen johtopäätös on täysin linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Empiirisestä aineistosta nostettu havainto sisäisen motivaation merkityksestä toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinnan toteuttamisessa on tuotu esiin myös edeltävissä tutkimuksissa. Köksal ja kumppanit (2017) esittävät yrityksen sisäisen motivaation olevan tärkeää kestäväälle toimitusketjun hallinnalle. Kestävä toimitusketjun hallinta vaatii sekä

yrityksen johdon että työntekijöiden sitoutumista (Oelze 2017).

Tässä tutkimuksessa mukana olevien yritysten perustamisen taustalla on ollut vahva sisäinen motivaatio. Ne haluavat olla muuttamassa vaateteollisuutta ja ohjaamassa ihmisten kulutustottumuksia vastuullisempaan suuntaan. Työntekijät ovat vahvasti sitoutuneet yritysten arvoihin, ja se pyritään turvaamaan myös jatkossa palkkaamalla työntekijöitä, joiden arvot ja tavoitteet ovat linjassa yrityksen arvojen kanssa. Koska yritysten motivaatio toimia vastuullisesti tulee yritysten sisältä, on niiden vastuullisuus proaktiivista, eli ne etsivät aktiivisesti tapoja toimia vastuullisesti, eivätkä pureudu niihin vasta ongelmien noustessa julkisuuteen. Tämä eroaa Leen ja kumppaneiden (2017) havainnoista, joiden mukaan pk-yritysten vastuullisuus on useimmiten reaktiivista, eli ne vastaavat vain julkisuudessa esiin tulleisiin epäkohtiin. Tutkimustulosten eroavaisuuksien voidaan olettaa johtuvan nimenomaan yritysten vahvasta sisäisestä motivaatiosta. Voidaan siis sanoa, että myös pienet yritykset pystyvät huolehtimaan vastuullisuudesta, vaikka niiden resurssit ovat niukemmat. Tämä tulos eroaa myös Pedersenin (2009) havainnosta, jonka mukaan neuvotteluvoima korreloi yrityksen koon kanssa ja heikentää pienten yritysten vaikutusmahdollisuuksia.

Yksikään tutkimukseen osallistunut yritys ei tuonut esiin, että kokisi olevansa liian pieni pystyäkseen toimimaan vastuullisesti. Tämä on linjassa Ayuson ja kumppaneiden (2013) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan pk-yritykset voivat olla tehokkaita kestävän toimitusketjun hallinnassa niukemmista resursseistaan ja vähäisemmästä neuvotteluvoimastaan huolimatta. Voidaankin sanoa, että sisäisen motivaation synnyttämä proaktiivinen toiminta toimitusketjua hallittaessa on tärkeää (Köksal ym. 2017; Svensson 2009).

Koska tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää aihetta kokonaisvaltaisesti eikä niinkään tehdä laajoja yleistyksiä (Koskinen ym. 2005, 265), ei näiden havaintojen perusteella haluta sulkea pois mahdollisuutta kestävän toimitusketjun hallintaan ulkoisen motivaation kautta. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimukseen valikoituneet suomalaiset vastuullisen vaatealan edelläkävijäyritykset korostavat kaikki sisäisen motivaation merkitystä toimitusketjun hallintaan.

5.1.2 Kehitys

Tämän tutkimuksen toinen johtopäätös osoittaa, että vastuulliset vaateyritykset pyrkivät kehittämään toimitusketjuaan jatkuvasti paremmaksi. Niille ei riitä, että ne ovat saavuttaneet jonkun tietyn vastuullisuuden tason, vaan ne haluavat huolehtia siitä, että koko toimitusketju on alusta loppuun asti kestävä. Tähän tutkimuskirjallisuudesta löytyi eriäviä näkemyksiä. Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että kehitystä tarvitaan. Sen sijaan niiden näkemykset yritysten konkreettisista kehitystoimista eroavat toisistaan. Svensson (2009) kehottaa yrityksiä laajentamaan vastuullisuusohjeistuksia koskemaan koko toimitusketjua pelkkien suorien tavarantoimittajien sijaan. Kultalahti ja Vartiala (2016, 56) puolustavat sertifiointi- ja auditointijärjestelmien käyttöä ja kehottavat yrityksiä käyttämään niitä. Samalla he kuitenkin tuovat esiin näiden järjestelmien kehitystarpeet sekä sen, että sertifikaatit ja auditointi ovat vain yksi työkalu muiden joukossa, ja yritysten tulee aktiivisesti käyttää myös muita työkaluja varmistaakseen sosiaalisen vastuun hallinnan toteutumisen niiden toimitusketjuissa. Brockhaus ja kumppanit (2013) sekä Khurana ja Ricchetti (2016) ohjaavat jättämään pakottavan vastuullisuuden implementoinnin ja siirtymään yhteistyössä toteutettavaan sosiaalisen vastuun hallintaan.

Moilala (2010, 39) esittää, että suomalaisille yrityksille tarvittaisiin kunnolliset vastuullisuusohjeistukset ja niiden toteutumiselle luotettava ulkopuolinen taho suorittamaan valvontaa. Yritysten omat tarkastukset eivät ole riittäviä ulkopuolisten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat kuitenkin eri mieltä. Haastatteluissa kyseenalaistettiin kolmansien osapuolien toteuttamien auditointien luotettavuus ja nähtiin yritysten omat auditoinnit tärkeämpinä. Tehtaissa halutaan vierailla, vaikka tuotteet olisikin sertifioitu. Pelkän sertifiointin ei katsota riittävän, vaan sen lisäksi halutaan toimitusketjut tuntea läpikotaisin myös yrityksen toimesta. Lisäksi yhdessäkään haastattelussa ei mainittu vastuullisuusohjeistuksia, mikä osoittaa, ettei niitä nähdä tärkeänä työkaluna toimitusketjujen sosiaalista vastuuta hallittaessa yrityksissä, jotka toimivat vastuullisesti sisäisen motivaation ajamina ja jotka ovat ottaneet vastuullisuuden osaksi yrityksen strategiaa ja arvoja.

Tutkijoiden näkemykset menetelmien käytöstä eroavat, mutta tutkimuksissa on kuitenkin havaittavissa selkeää kehitystä sosiaalisen vastuun hallinnassa. Tutkijat kiinnittävät huo-

miota yhä laajemmin koko toimitusketjuun ja tuovat esiin yritysten vastuun toimitusketjujen kestävydestä. Kaikki yritykset eivät hallitse toimitusketjujaan sisäisen motivaation vuoksi, ja siksi niitä on hyvä motivoida toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallintaan ulkoisten motiivien kuten riskienhallinnan kautta. Svenssonin (2009) havainnot vastuullisuusohjeistusten laajentamisesta ovat tällaisessa tilanteessa ohjaamassa yrityksiä asettaman vastuullisuudelle konkreettiset tavoitteet.

5.1.3 Valvonta

Tämän tutkimuksen kolmas johtopäätös on, että vastuullinen vaateyritys valitsee yhteistyöhön sellaisia tehtaita, joiden kanssa se jakaa samanlaiset arvot. Havainto eroaa aiemmista tutkimustuloksista, joissa on painotettu tavarantoimittajien sitouttamista yrityksen arvoihin ja vastuullisuuteen. Aiemmissä tutkimuksissa Ciliberti ja kumppanit (2008) nostavat esiin tiedon välityksen sekä kommunikoinnin merkityksen tavarantoimittajia sitoutettaessa. Lisäksi koulutusten järjestämisen ja monitoroinnin katsotaan kehittävän tavarantoimittajien vastuullisuutta, samoin pitkäkestoisten suhteiden. Myös Oelze (2017) kehottaa tarjoamaan toimitusketjun parissa työskenteleville työntekijöille toimenkuvaan sopivaa koulutusta. Jiang (2009) ja Lund-Thomsen (2008) kehottavat yrityksiä jakamaan vastuullisuudesta aiheutuneet voitot sekä vastuullisuuden implementoinnista aiheutuneet kulut yhdessä tavarantoimittajien kanssa. Tällöin tavarantoimittaja ei näe vastuullisuutta pelkkänä pakollisena kulueränä. Brockhaus ja kumppanit (2013) sekä Jiang (2009) korostavat lisäksi yhteistyössä tehtävän vastuullisuuden implementoinnin kustannuksia, jotka ovat pakottavaa implementointia matalammat, sillä yritysten ei tarvitse järjestää niin paljon auditointeja.

Tutkimuskirjallisuuden ja empiiristen havaintojen välillä olevien erojen voidaan katsoa johtuvan tutkimukseen osallistuneiden yritysten nuoresta iästä. Lisäksi vahva sisäinen motivaatio vastuulliselle toiminnalle on vaikuttanut yritysten perustamiseen. Tämän vuoksi yrityksille on ollut luontevaa etsiä alusta alkaen yhteistyökumppaneita, jotka ovat sitoutuneet vastuulliseen vaateteollisuuteen. Yhteistyökumppaneiden sitouttaminen yrityksen omiin arvoihin nähdään teennäisenä vastuullisuutena, jonka vaikutuksia ei tunneta. On helpompaa etsiä yhteistyökumppani, joka jakaa yrityksen arvot. Mikäli yritykset

olisivat olleet toiminnassa pitkään ja havahtuneet vasta sitten vaateteollisuuden sosiaaliin ongelmiin, olisi tavarantoimittajien sitouttaminen yrityksen arvoihin ensisijaisen tärkeää. Tällä tavalla pystyttäisiin huolehtimaan siitä, ettei yritys irtisanoutuisi tehtaan olosuhteiden kehittämisestä ja jättäisi työntekijöitä entistä pahempaan tilanteeseen.

Harms ja kumppanit (2013) tuovat esiin, että suuri osa yrityksistä valitsee ja arvioi tavarantoimittajansa minimoidakseen riskinsä sen sijaan, että ne haluaisivat tarjota tavarantoimittajilleen mahdollisuuden kehittyä. Ei voida täysin poissulkea mahdollisuutta, että joissakin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä haluttaisiin vain huolehtia niiden toimitusketjun sosiaalisesta kestävyydestä, mikä voidaan nähdä myös joiltain osin riskienhallintana. Osalla kohdeyrityksistä kehitysyhteistyö on kuitenkin tärkeässä osassa yrityksen toimintaa, ja myös näissä yrityksissä nähtiin ensisijaisen tärkeänä, että tavarantoimittajan jakavat yrityksen arvot. Tämän tutkimuksen valossa voidaan siis sanoa, että yritys voi tarjota tavarantoimittajilleen mahdollisuuden kehittyä, vaikka valitsisikin yhteistyöhön tavarantoimittajia, joiden arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Tärkeänä kehitystyössä nähdään se, että toinen on halukas jakamaan samat arvot ja toimimaan niiden mukaisesti.

5.1.4 Yhteistyö

Viimeinen tämän tutkimuksen pohjalta tehty johtopäätös on, että vastuullinen vaateyritys pyrkii pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja tiiviisiin suhteisiin tavarantoimittajien kanssa. Tämä havainto on linjassa myös olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden kanssa. Lund-Thomson (2008) esittää, että kehitysmaiden tavarantoimittajien kanssa voidaan toimia vastuullisesti, mikäli suhteet ovat pitkäaikaisia ja työntekijöille tarjotaan tarvittavia resursseja ja taitoja kehittää sosiaalista vastuuta. Myös Ciliberti ja kumppanit (2008) korostavat pitkäaikaisten suhteiden merkitystä vastuulliselle toiminnalle. He tukevat Lund-Thomsonin näkemystä työntekijöiden kouluttamisesta, ja ehdottavat lisäksi, että yritysten kannattaisi myös monitoroida käyttämiään yhteistyökumppaneita.

Perry ja Towels (2013) korostavat yhteistyössä toteutettavan vastuullisuuden implementoinnin vaikutuksia kumpaankin osapuoleen. Yhteistyö lisää osapuolten välistä luotta-

musta, jolloin he ovat valmiita panostamaan enemmän kehittymiseen ja heidän innovatiivisuutensa lisääntyy. Tämän ansiosta yhteistyö mahdollistaa molemmille osapuolille sellaisia asioita, joihin ei olisi ilman sitä päästy. Tämän tutkimuksen empiirinen osuus puoltaa näitä havaintoja, sillä eräässä haastattelussa nostettiin esiin pitkäaikaisen ja tiiviin yhteistyön vaikutus tuotteiden ja materiaalien kehittämiseen sekä koko toimialan kehitykseen. Sen lisäksi, että pitkäaikaiset suhteet mahdollistavat vastuullisuuden kehittämisen, on sillä siis vaikutusta myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

5.2 Käytännön implikaatiot

5.2.1 Johtopäätöksistä sovelletut keskeiset havainnot

Vaateyritysten toimitusketjujen vastuullisuus on ajankohtainen ja lisääntyvässä määrin kiinnostusta herättävä aihe. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa pyritään tarjoamaan myös kuluttajille ja yrityksille relevanttia informaatiota. Taulukossa 6 esitellään tämän tutkimuksen johtopäätöksistä sovellettuja keskeisiä havaintoja kuluttajille, jotka ovat kiinnostuneita yritysten toimitusketjujen sosiaalisen vastuun hallinnasta. Lisäksi siinä esitetään käytännön sovellusohjeita yrityksille, jotka haluaisivat toimia sosiaalisesti kestäväällä tavalla.

Taulukko 6. Käytännön sovellusehdotukset kuluttajille ja yrityksille.

	KULUTTAJILLE	YRITYKSILLE
SISÄINEN MOTIVAATIO	Ota selvää, tietävätkö työntekijät myymiensä tuotteiden toimitusketjuista ja niiden hallinnasta.	Luokaa yritykselle arvot, joihin sekä johto että työntekijät pystyvät samaistumaan.
KEHITYS	Selvitä, tekeekö yritys toimialan ominaispiirteiden kannalta merkittäviä vastuullisuustoimia.	Selvittääkää tuotteiden koko toimitusketju ja havainnoikaa, missä osin toimitusketjua sosiaalisten ongelmien riskit ovat suuret.
VALVONTA	Mikäli yritys on uusi, selvitä millaisin perustein se on valinnut yhteistyökumppaninsa. Mikäli yritys on vanha, kysy onko sille tärkeää, että yhteistyökumppaneiden arvot vastaavat yrityksen arvoja	Uudet yritykset: Selvittääkää tulevien yhteistyökumppaneiden arvot. Vanhat yritykset: Pyrkikää tiivistämään yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, älkääkä toimittako niille pelkkiä ylhäältä päin esitettäviä vaatimuksia vastuullisuuteen liittyen.
YHTEISTYÖ	Esitä rohkeasti kysymyksiä tavarantoimittajista sekä niiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä.	Pyrkikää pitkäaikaiseen yhteistyöhön tavarantoimittajien kanssa ja luokaa heihin tietoisesti tiiviit suhteet.

5.2.2 Ohjeet kuluttajille

Ohje 1. Ota selvää, tietävätkö työntekijät myymiensä tuotteiden toimitusketjuista ja niiden hallinnasta.

Koska yrityksen toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallinta lähtee yrityksen työntekijöiden arvoista ja kiinnostuksesta, on hyvä selvittää, tietävätkö työntekijät myymiensä tuotteiden toimitusketjuista ja niiden hallinnasta. Mikäli yrityksen toimitusketjun hallinnan taustalla on sisäinen motivaatio, osaavat kaikki yrityksen työntekijät kertoa jotakin yrityksen toimitusketjusta ja sen vastuullisuudesta.

Ohje 2. Selvitä, tekeekö yritys toimialan ominaispiirteiden kannalta merkittäviä vastuullisuustoimia.

Vastuullinen yritys pyrkii kehittämään toimitusketjuaan jatkuvasti paremmaksi. Sen sijaan, että keskitytään sertifikaatteihin tai vastuullisuusjärjestelmiin, on hyvä kiinnittää katse yrityksen arkipäiväisiin vastuullisuustoimiin. Toimia tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä kysymys, kuinka merkittävässä roolissa yrityksen vastuullisuusteko on toimialan mittakaavassa. Mieti, mitkä ovat toimialan sosiaalisen vastuun heikot kohdat.

Mitä hyötyä on siitä, että yritys maksaa kotimaassa työntekijöille keskimääräistä parempaa palkkaa, mikäli työntekijät toimitusketjun alkupäässä eivät saa elämiseen riittävää palkkaa? Yritys saattaa myös lahjoittaa tuotteitaan niitä tarvitseville, mutta jos tuotteet on tehty ihmisoikeuksia loukkaamalla, olisiko parempi ennemmin korjata työntekijöiden olosuhteet?

Ohje 3. Mikäli yritys on uusi, selvitä millaisin perustein se on valinnut yhteistyökumppaninsa. Mikäli yritys on vanha, kysy onko sille tärkeää, että yhteistyökumppaneiden arvot vastaavat yrityksen arvoja.

Vastuullinen yritys valitsee yhteistyöhön sellaisia tehtaita, joiden kanssa se jakaa samantapaiset arvot. Aiempi tutkimuskirjallisuus tuo esiin myös tavarantoimittajan sitouttamisen yrityksen arvoihin. Tässä tapauksessa onkin tärkeää tarkastella tilannetta tapauskohtaisesti. Mikäli yritys on uusi, on siltä hyvä kysyä, millaisin perustein se on valinnut yhteistyökumppaninsa. Mikäli yritys on vanha, kannattaa kysyä, onko sille tärkeää, että yhteistyökumppaneiden arvot vastaavat yrityksen arvoja. Mikäli on, voidaan esittää jatkokysymys liittyen siihen, millaisia työkaluja yritys käyttää varmistukseksi tavarantoimittajiensa sitoutumisen yrityksen arvoihin.

Ohje 4. Esitä rohkeasti kysymyksiä tavarantoimittajista sekä niiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä.

Vastuullinen yritys pyrkii pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja tiiviisiin suhteisiin tavarantoimittajien kanssa. Kuluttajan on helppo kysyä yritykseltä kysymyksiä yhteistyöhön ja suhteisiin liittyen. Vaikka jokin yritys haluaisikin pitää tehtaansa tiedot salaisina kilpailuetuun vedoten, voidaan aina esittää kysymyksiä suhteiden pitkäaikaisuudesta sekä siitä, tehdäänkö tavarantoimittajan kanssa jonkinlaista yhteistyötä esimerkiksi koulutuksen suhteen. Lisäksi monet vastuulliset yritykset paljastavat nykyään myös tavarantoimittajiensa nimet.

5.2.3 Ohjeet yrityksille

Ohje 1. Luokaa yritykselle arvot, joihin sekä johto että työntekijät pystyvät samaistumaan.

Yrityksen kestävä toimitusketjun hallinta lähtee yrityksen työntekijöiden arvoista ja kiinnostuksesta. Yrityksen johdon ja työntekijöiden sitoutuminen kestäväan toimitusketjun hallintaan on ensisijaisen tärkeää. Tämän vuoksi on tärkeää luoda yrityksen arvot, joihin sekä johto että työntekijät pystyvät samaistumaan. Mikäli yritys on tuore, kannattaa rekrytointiprosessissa kiinnittää huomiota uusien työntekijöiden arvoihin ja niiden yhteen sopimiseen yrityksen arvojen kanssa. Mikäli yritys on vanha, mutta vastikään kiinnostunut vastuullisuudesta, on tärkeää, että yrityksen arvot ja vastuullisuus tulevat osaksi yrityksen jokapäiväistä arkea, eivätkä jää vain kirjoitetuiksi sanoiksi yrityksen strategiaan ja verkkosivuille.

Ohje 2. Selvittäkää tuotteiden koko toimitusketju ja havainnoikaa, missä osin toimitusketjua sosiaalisten ongelmien riskit ovat suuret.

Vastuullinen yritys pyrkii kehittämään toimitusketjuaan jatkuvasti paremmaksi. Selvittäkää tuotteidenne toimitusketju raaka-aineiden valmistuksesta aina lopputuotteeseen asti. Tarkastelkaa, missä osin toimitusketjua sosiaalisten ongelmien riskit ovat suuret ja selvittäkää, mitä niille voisi tehdä. On tärkeää, ettei yritys nojaudu vain sertifikaattien ja vastuullisuusjärjestelmien varaan, vaan pyrkii kokonaisvaltaisesti kohti kestävää toimitusketjua. On myös tärkeää keskittyä toimialan kannalta olennaisiin muutoksiin, eikä lähteä tekemään vain helppoja mutta todellisuudessa toimitusketjun kehittämisen kannalta irrelevantteja ratkaisuja.

Ohje 3. Uudet yritykset: selvittäkää tulevien yhteistyökumppaneiden arvot.

Vanhat yritykset: Pyrkikää tiivistämään yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa.

Vastuullinen yritys valitsee yhteistyöhön sellaisia tehtaita, joilla on sen kanssa samanlaiset arvot. Tavarantoimittajan asenne vastuullisuutta kohtaan on merkittävässä roolissa vastuullisuuden toteutumisen suhteen. Mikäli yritys on tuore, on hyvä selvittää tavarantoimittajien arvot ennen yhteistyön aloittamista. Yhteistyön tekeminen on huomattavasti

helpompaa, mikäli yhteistyökumppani jakaa yrityksen kanssa samat arvot. Mikäli yritys on vanha, on parasta pitäytyä olemassa olevien yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällöin vastuullisuutta voi alkaa implementoida lisäämällä yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, kommunikoimalla, opastamalla ja kouluttamalla. Myös vastuullisuudesta mahdollisesti aiheutuvat kulut kannattaa jakaa tavarantoimittajan kanssa, jotta tehtyjen muutosten vaikutukset heijastuvat työntekijöihin asti.

Ohje 4. Pyrkikää pitkäaikaiseen yhteistyöhön tavarantoimittajien kanssa ja luokaa heihin tietoisesti tiiviit suhteet.

Vastuullinen yritys pyrkii pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja tiiviisiin suhteisiin tavarantoimittajien kanssa. On tärkeää, että luottamussuhde saadaan rakennettua ja toimintaa kehitettyä jatkuvasti. Tavarantoimittajaa ei saa vaihtaa aina kun joku tarjoaa tuotteita halvempaan hintaan, vaan pitkäaikaiseen suhteeseen on hyvä panostaa.

5.3 Arviointi ja jatkotutkimus

Laadullisen tutkimuksen arviointi on määrällistä tutkimusta hankalampaa, sillä sille asetetut kriteerit eivät ole yhtä selkeitä. Laadulliset tutkimukset saavat usein kritiikkiä niiden luotettavuuteen liittyen johtuen tutkimusten pienistä havaintomääristä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin tutkitun asian monipuolinen ymmärtäminen, jolloin havaintomäärät eivät voi olla kovin suuria. Pienistä aineistoista ei voi tehdä suuria yleistettäviä johtopäätöksiä. (Koskinen ym. 2005, 263–266.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan käyttämällä Lincolnin ja Guban (1985) luomaa mallia, jonka keskeisiä tarkasteltavia ominaisuuksia ovat tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vaihtuneisuus. Tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota tutkimusprosessin kuvaukseen alusta loppuun asti. Aineistonkeruuprosessi on pyritty pitämään avoimena ja tutkimuksen kohteiden valinta, haastattelutilanteet ja aineiston analyysi on kuvailtu yksityiskohtaisesti. Aineiston luokittelu ja kuvailu on toteutettu huolellisesti, ja johtopäätöksissä esitellyt havainnot tulevat esiin myös aineistossa. (Lincoln & Guba 1985.)

Tämän tutkimuksen uskottavuus voidaan perustella tutkijan oman mielenkiinnon ja aiempien opintojen tuomalla asiantuntemuksella, sillä tutkija on jo ennen tutkimuksen aloittamista perehtynyt aiheeseen monipuolisesti. Tutkimusta varten tehty kirjallisuuskatsaus syvensi tutkijan tietoja entisestään. Tutkimuksen aineistonkeruussa on hyödynnetty triangulaatiota, mikä lisää tutkimuksen uskottavuutta. Havainnot on linkitetty muodostettuihin teemoihin loogisesti ja toinen tutkija voisi samaa aineistoa käyttämällä tulla lähelle samoja tuloksia. Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä arvioidaan Lincolnin ja Guban mukaan (1985) sen perusteella, miten siirrettäviä tutkimuksen tulokset ovat toiseen kontekstiin ja millaisia yhteyksiä tutkimuksella on aiempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Tutkimuksessa käytetty Khuranan ja Ricchetin (2016) tutkimuksen pohjalle luotu kestävän toimitusketjun implementoinnin malli toimi tässä tutkimuksessa olemassa olevana datana, jota testattiin suomalaisen vastuullisen vaateteollisuuden kontekstissa. Tämä malli toimi hyvin uudessa ympäristössään. Sen pohjalta löydetty tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä vaateteollisuuteen yleisesti, ja maakohtaisten havaintojenkin tekeminen vaatisi jatkotutkimusta. Myös osa johtopäätöksissä esitetyistä havainnoista poikkeaa aiempien tutkimusten havainnoista. Näihin eroavaisuuksiin on yritetty etsiä selitystä yritysten vahvasta sisäisestä motivaatiosta sekä nuoresta iästä. Jotta havaintoja voidaan kuitenkin yleistää, tarvitsee niitä ensin tutkia lisää.

Tässä tutkimuksessa riippuvuuden tarkasteluun käytetään Lincolnin ja Guban (1985) mallin mukaisesti tutkimuksen loogisuutta, jäljitettävyyttä ja sitä, kuinka dokumentoitu tutkimus on. Tutkimuksessa on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysia, jonka ansiosta aineisto ja tulkinnat ovat kulkeneet tiiviisti yhdessä koko prosessin ajan. Niin kuin aiemmin on esitetty, tutkimuksen kulku on kuvattu selkeästi ja avoimesti. Aineisto on dokumentoitu yksityiskohtaisesti ja tutkimusprosessi on jäljitettävissä. Tutkimuksen vakiintuneisuus sidotaan siihen, kuinka hyvin tulokset ja tulkinta linkitetään aineistoon ja kuinka ymmärrettäviä ne ovat ulkopuolisen silmin. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset perustuvat kaikki joko kirjallisuuskatsauksessa esiteltyyn tai tutkimuksen empiirisessä aineistossa esille tulleeseen informaatioon. Käytännön implikaatiot ovat tutkijan omaa tulkintaa, mutta nekin perustuvat samoihin teoreettisiin tai empiirisiin aineistoihin, jotka on tässä tutkimuksessa esitelty.

Koskinen ja kumppanit (2005) esittelevät Douglassin (1971) esittämät kolme asiaa, jotka on tutkimuksen toistettavuuden kannalta tärkeää tuoda esiin. Tutkimusraportissa on oltava systemaattinen selostus siitä, miten tutkimus varsinaisesti tehtiin. Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota prosessin kuvaukseen alusta loppuun asti. Aineistonkeruuprosessi on pyritty pitämään avoimena ja tutkimuksen kohteiden valinta, haastattelutilanteet ja aineiston analyysi on kuvailtu yksityiskohtaisesti. Tutkimusraportissa on selostettava, miten tuotettu materiaali on tarkistettu. Tässä tutkimuksessa on käytetty kahdenlaista aineistoa, haastattelu- ja dokumenttiaineistoa, tutkimuksen onnistumisen lisäämiseksi. Dokumenttiaineistona toimivia yritysten verkkosivuja on käytetty selvittämään yritysten tavarantoimittajia ja näitä tietoja on vertailtu haastatteluaineistosta löytyviin tietoihin.

Douglassin (1971) mukaan kolmanneksi tutkimusraportissa tulee arvioida tutkijan ja eri organisatoristen seikkojen vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkijan henkilökohtainen kiinnostus aihetta kohtaan on voinut vaikuttaa niin haastateltavien kertomiin asioihin kuin myös tutkijan tekemään analysointiprosessiin. Yritykset ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti. Niille ei kuitenkaan ole etukäteen toimitettu haastattelukysymyksiä, joten ne eivät ole voineet valmistautua vastaamaan kysymyksiin tietyllä tavalla. Tällä tavoin on pyritty saamaan mahdollisimman rehelliset ja aidot vastaukset. On tärkeää huomioda, ettei tässä tutkimuksessa ole esitetty tutkijan henkilökohtaisia näkemyksiä tai tulkintoja, vaan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat identifioitavissa tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta tai empiirisestä aineistosta. Haastatteluiden tallenteita tai dokumenttiaineistoa voidaan käyttää tämän varmentamiseen. Täten tutkimuksen johtopäätökset suhtautuvat eri informantteihin neutraalisti.

Kuten tässä luvussa on esitetty, lisää tutkimusta kaivataan, jotta tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin yleistää. Yksi mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi selvittää, onko yrityksen toimitusketjun sosiaalisen vastuun hallintaa mahdollista toteuttaa ulkoisista motiiveista lähtöisin yhtä laajasti kuin sisäisen motivaation ajamana. Mielenkiintoa herättää myös, liittyykö yrityksen elinkaaren vaihe yrityksen tapaan hallita kestävää toimitusketjua. Toimivatko uudet ja vanhat yritykset eri tavoin yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa? Eräs kiinnostava tutkimuskohde on myös, vaikuttavatko yritysten ominaisuudet, esimerkiksi ikä tai koko, vastuullisuuden implementoinnissa käytettäviin keinoihin. Kannattaako jonkinlaisten yritysten aloittaa vastuullisuuden implementointi sertifiointista,

vai onko yhteistyössä toteutettava vastuullisuuden implementointi aina tehokkaampaa? Viimeiseksi, tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että pienet vaateyritykset pystyvät hallitsemaan toimitusketjunsä sosiaalista vastuuta vähäisistä resursseistaan huolimatta. Tämä herättää kysymyksen, miksi isot yritykset sanovat, etteivät niiden resurssit riitä selvittämään toimitusketjujaan.

6 LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aronson, J. (1994). A pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report*, 2 (1), 1–3.
- Ayuso, S., Roca, M. & Colomé, R. (2013). SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18 (5), 497–508.
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics – Supply Chain Management*. New Jearsey: Pearson Prentice Hall.
- Bezuidenhout, A. & Jeppesen, S. (2011). Between market, state and society: Labour codes of conduct in the southern African garment industry. *Development Southern Africa*, 28 (5), 653–668.
- Brockhaus, S., Kersten, W. & Knemeyer, A. M. (2013). Where do we go from here? Progressing sustainability implementation efforts across supply chains. *Journal of Business Logistics*, 34 (2), 167–182.
- Burchielli, R., Delaney, A., Tate, J. & Coventry, K. (2009). The FairWear campaign: An ethical network in the Australian garment industry. *Journal of Business Ethics*, 90 (4), 575–588.
- Carter, C. R. & Easton, P. L. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41 (1), 46–62.
- Catanzaro, M. (1988). Using qualitative analytical techniques. Teoksessa Woods P. & Catanzaro M. (toim.) *Nursing Research; Theory and Practice*. New York: Mosby. 437–456.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1579–1588.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T. & Wamba, S. F. (2017). World class sustainable supply chain management: Critical review and further research directions. *International Journal of Logistics Management*, 28 (2), 332–362.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line at 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Grönlund, P. (2008). Sosiaalinen vastuu kansainvälisessä toimitusketjussa. Tarkastelussa vietnamilaiset alihankkijat.
- Hirsijärvi S., Remes, P. & Sajavaara P. (2002). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hovisalmi, S. (2014). Vastuullisen liiketoiminnan haasteet globaaleissa arvoketjuissa: analyysi sosiaalisesti vastuullisen liiketoiminnan mahdollisuuksista Bangladeshin toimintaympäristössä.
- Jiang, B. (2009). Implementing supplier codes of conduct in global supply chains: process explanations from theoretic and empirical perspectives. *Journal of Business Ethics*, 85 (1), 77–92.
- Jorgensen, A. L. & Knudsen, J. S. (2006). Sustainable competitiveness in global value chains: How do small Danish firms behave? *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 6 (4), 449–462.
- Kangasniemi, U. (2015). Sosiaalisen vastuun edistäminen tekstiili- ja vaatealan kehitysmaatuotannossa eettisten design-yritysten näkökulmasta.
- Khurana, K. & Ricchetti, M. (2016). Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20 (1), 89–104.
- Koksal, D., Strahle, J., Muller, M. & Freise, M. (2017). Social sustainable supply chain management in the textile and apparel industry – A literature review. *Sustainability*, 9 (1), 100.
- Law, J. (2016). *A Dictionary of Business and Management*. Basingstoke: Oxford University Press.
- Lee, H-Y., Kwak, D-W. & Park, J-Y. (2017). Corporate social responsibility in supply chains of small and medium-sized enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 24 (6), 634–647.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Lund-Thomsen, P. (2008). The global sourcing and codes of conduct debate: five myths and five recommendations. *Development and Change*, 39 (6), 1005–1018.
- Mahajan, A. & Mahajan, A. (2016). Code of ethics among Indian business firms: A cross-sectional analysis of its incidence, role and compliance. *Paradigm*, 20 (1), 14–35.

- Mamic, I. (2005). Managing global supply chain: The sports footwear, apparel and retail sectors. *Journal of Business Ethics*, 59 (1–2), 81–100.
- Neef, D. (2004). *The Supply Chain Imperative: How to Ensure Ethical Behaviour in Your Global Suppliers*. New York: American Management Association.
- Oelze, N. (2017). Sustainable supply chain management implementation – enablers and barriers in the textile industry. *Sustainability*, 9 (8), 1435.
- Pedersen, E. R. (2009). The many and the few: Rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (2), 109–116.
- Perry, P. & Towers, N. (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43 (5/6), 478–501.
- Porter, B., Simon, J. & Hatherly, D. (2003). *Principles of External Auditing*. Chichester: Wiley.
- Quarshie, A. M., Salmi, A. & Leuschner, R. (2016). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 22 (2), 82–97.
- Seuring, S. A. (2008). Assessing the rigor of case study research in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (2), 128–137.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1699–1710.
- Svensson, G. (2009). The transparency of SCM ethics: conceptual framework and empirical illustrations. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (4), 259–269.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turker, D. & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32 (5), 837–849.
- Vilkka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Tammi.

- Visser, W. (2007). *A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*. Chichester: Wiley.
- Visser, W. (2010). *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. Chichester: Wiley.
- Vogel, D. (2009). The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations. *Business & Society*, 49 (1), 68–87.
- Wagonner, J. B. & Ricketts, D. E. (1989). External Auditors vs Internal Auditors in an Internal Control Test. 57–65. Teoksessa Chambers A. D. (1996). *Internal Auditing*. Brookfield: Dartmouth.
- Wolnizer, P. W. (1995). Are Audit Committees Red Herrings? *Abacus*, 31 (1). Teoksessa Chambers A. D. (1996). *Internal Auditing*. Brookfield: Dartmouth.
- Yu, X. (2008). Impacts of corporate code of conduct on labor standards: A case study of Reebok's athletic footwear supplier factory in China. *Journal of Business Ethics*, 81 (3), 513–529.

Muut painetut lähteet

- Autolla Nepaliin – Unelmien elokuva (2014). Eli Creative.
- Kultalahti, A. & Vartiala, S. (2016). Kaalimaan vartijat. Näkökulmia työelämän oikeuksia tarkastelevien sertifiointi- ja auditointijärjestelmien laatuun. FinnWatch.
- Moilala, O. (2010). Ostoja etelästä ja hikipajoista. Kotimaisten vaate- ja urheiluyritysten sosiaalinen ja ympäristövastuu. Seurantaraportti 2009. FinnWatch.

WWW-sivut

- Amfori (2018). What we do. Luettu 23.4.2018. <http://www.amfori.org/content/what-we-do-0>.
- Anttila, P. (1998). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Luettu 3.5.2018. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>.
- Fair Wear Foundation (2017). Verkkosivut. Luettu 16.4.2018. <https://www.fair-wear.org/>.
- Fair Labor Association (2012). Code of conduct. Luettu 16.4.2018. <http://www.fairlabor.org/our-work/labor-standards>.

- Fashion Revolution (2018). Fashion Revolution Finland. Luettu 28.4.2018.
<https://www.fashionrevolution.org/europe/finland/>.
- Harharetkiä (2017). Kohti vastuullisempaa vaatekaappia osa 1: Vastuullisuus vie vararikkoon. Luettu 28.4.2018. <http://www.lily.fi/blogit/harharetkia/kohti-vastuullisempaa-vaatekaappia-osa-1-vastuullisuus-vie-vararikkoon>.
- IAF (2018). FINAS. Luettu 16.4.2018. http://www.iaf.nu/articles/IAF_MEM_Finland/71.
- Manner, M. & Similä, V. (2017). Suomalaiset ostavat ja hylkäävät vaatteita yhä enemmän – Mitä käytetyille vaatteille pitäisi tehdä, kun niitä ei enää haluta edes Afrikassa. Luettu 28.4.2018. <http://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005341035.html>.
- Nikula, P. (2018). Vaatteiden uusi aika: kangasta krokotiilin soluista ja bakteereista. Luettu 28.4.2018. <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/vaatteiden-uusi-aika-kangasta-krokotiilin-soluista-ja-bakteereista/aSvUiBvf?ref=twitter:3bff>.
- Operaatio äiti (2017). Sano EI halpatuotannolle! #WISHITAWAY. Luettu 28.4.2018. <https://www.kaksplus.fi/blogit/operatioaiti/2017/10/10/sano-ei-halpatuotannolle-wishitaway/>.
- Pölkki, M. (2017). Miksi Marimekko, Luhta ja Reima eivät ole oikeasti ”made in Finland”, vaikka suomalaiset haluaisivat ostaa kotimaista? ”Olemme moneen kertaan laskeskelleet”. Luettu 28.4.2018. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005436914.html?share=24cf965fd74d2a6f3e895062c7e277dd>.
- Pöysä, J. (2018). Puusta paidaksi – Äänekoskelle puuhataan tekstiilien koetehdasta. Luettu 16.5.2018. <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/puusta-paidaksi---aanekoskelle-puuhataan-tekstiilien-koetehdasta/VuPDNURd>.
- Reilu kauppa (2018). Mikä Reilu kauppa? Luettu 16.4.2018. <http://www.reilu-kauppa.fi/meista/mikae-reilu-kauppa/>.
- Reilu kauppa (2018). Vaadi yrityksiltä avoimuutta. Luettu 28.4.2018. <http://www.reilu-kauppa.fi/tunneketjusi/>.
- Social Accountability International (2017). SA8000 standard. Luettu 16.4.2018. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1689>.
- Staffans, L. (2018). Miten eettistä vaatevalmistus nykyään on? Luettu 28.4.2018. <https://areena.yle.fi/1-50001339>.
- Suomen tekstiili ja muoti ry (2017). Future, Innovations and Business. Luettu 28.4.2018. https://issuu.com/suomentekstiilimuoti/docs/fab2_suomi_sivut_pdf.
- Tilastokeskus (2017). Yksityinen kulutus muuttujina Taloustoimi, Vuosi ja Tiedot. Luettu 28.4.2018. http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kan_vtp/statfin_vtp_pxt_010.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=a10cdc23-ab60-47a1-8acf-df4150cd4f32.

Aineistolähteet

Kaiko (2018). Kotisivut. Luettu 22.4.2018. <https://www.kaikoclothing.com/>.

Kaiko (2018). Facebook-sivut. Luettu 11.4.2018. <https://www.facebook.com/KAIKO-clothing/>.

Kaiko (2018). Instagram-sivut. Luettu 11.4.2018. <https://www.instagram.com/kaiko-clothing/>.

Lovia (2018). Kotisivut. Luettu 13.4.2018. <http://www.loviacollection.com/>.

Lovia (2018). Facebook-sivut. Luettu 11.4.2018. <https://www.facebook.com/lovia-collection/>.

Lovia (2018). Instagram-sivut. Luettu 11.4.2018. <https://www.instagram.com/lovia-collection/>.

Store of Hope (2018). Kotisivut. Luettu 16.3.2018. <https://storeofhope.com/>.

Store of Hope (2018). Facebook-sivut. Luettu 11.4.2018. <https://www.facebook.com/StoreOfHope/>.

Store of Hope (2018). Instagram-sivut. Luettu 11.4.2018. <https://www.instagram.com/storeofhope/>.

Uhana Design (2018). Kotisivut. Luettu 16.3.2018. <https://www.uhanadesign.com/>.

Uhana Design (2018). Facebook-sivut. Luettu 11.4.2018. <https://www.facebook.com/uhanadesign/>.

Uhana Design (2018). Instagram-sivut. Luettu 11.4.2018. <https://www.instagram.com/uhanadesign/>.

Vai-ko (2018). Kotisivut. Luettu 16.3.2018. <https://vai-ko.com/>.

Vai-ko (2018). Facebook-sivut. Luettu 11.4.2018 <https://www.facebook.com/vaikoclothing/>.

Vai-ko (2018). Instagram-sivut. Luettu 11.4.2018. <https://www.instagram.com/vaiko-clothing/>.

LIITTEET

Liite 1

HAASTATTELURUNKO

VASTUULLISUUS ARJESSA

Mikä on teidän yrityksen tarina ja mikä on sinun roolisi siinä?

Miksi teidän yritys on olemassa? Onko teillä jokin erityinen visio?

Kerro joku esimerkki, mitä vastuullisuus merkitsee teille käytännön toiminnassa.

Millaisia tavoitteita teillä on liittyen vastuullisuuteen?

Eroatteko jotenkin muista vaatefirroista? Miten?

TEEMA 1: TOIMITUSKETJUT

-Millaisia toimitusketjuja teillä on? Kertokaa esim. päätuotteenne toimitusketjusta.

-Miten teidän toimitusketjunne ovat muodostuneet? Miten olette löytäneet tavarantoimittajat?

-Kertoisitko teidän tavarantoimittajista?

-Onko teillä käytössä jotakin työkaluja toimitusketjun hallintaan?

-Millaisia haasteita teillä on toimitusketjun hallinnassa?

-Millaisia tavoitteita teillä on toimitusketjun hallinnalle?

-Mikäli toiminta kasvaa niin oletteko ajatelleet, miten voisitte hallita näitä kasvavia tietomääriä?

-Mitä haluaisitte tehdä eri tavalla toimitusketjujen kanssa?

-Kerro teidän tuotteen suunnitteluprosessista. Teettekö yhteistyötä tavarantoimittajienne kanssa tuotteiden suunnittelussa? Suunnitteletteko tuotteet itse? Otatteko tavarantoimittajia mukaan tuotteiden suunnitteluprosessiin?

TEEMA 2: YHTEISTYÖ TAVARANTOIMITTAJIEN KANSSA

-Minkälaista yhteistyötä teette tavarantoimittajienne kanssa? (koulutus tms.)

-Miten koette tavarantoimittajien suhtautuvan vastuullisuuteen?

-Anna esimerkki siitä, miten olette sitouttaneet tavarantoimittajanne yrityksenne arvoihin.

-Millaisia haasteita olette kohdanneet? Mitkä voisivat olla syyt näille haasteille?

- Millaisia ratkaisuja näkisitte haasteille?
- Minkälaisia tavoitteita teillä on tavarantoimittajien kanssa tehtävän yhteistyön suhteen?
- Millaisia mahdollisuuksia yhteistyö tavarantoimittajien kanssa antaa?

TEEMA3: TOIMIALAN KEHITYS

- Millaisena koette asemanne suhteessa kilpailijoihinne?
- Jos voisitte suositella jotain muille yrityksille, mitä? Onko teillä jotain käytänteitä, joista ootte huomannu että niistä vois olla hyötyä muillekin?
- Mitenkäs sitten lainsäädännön kanssa, oletteko huomanneet jotain, mitä lainsäädännön puitteissa onko siellä jotain haasteita joita kohtaatte, ja miten tekisitte ne eri tavalla jos sitä lakia voisitte muuttaa?
- Millaisena näette tulevaisuutenne ja suhteenne koko toimitusketjuun ja sen jäseniin viiden vuoden kuluttua?

TEEMA 4: RESURSSIT

- Kuka teillä hallitsee toimitusketjuja?
- Kuinka paljon teillä menee resursseja toimitusketjun hallintaan?
- Mikäli resursseja olisi enemmän, toimisitteko eri tavalla?
- Kuinka korkealle priorisoitte toimitusketjun hallinnan arjen valinnoissa? Mitkä asiat menevät edelle?

TEEMA 5: MOTIIVIT

- Miksi hallitsette toimitusketjuja?
- Mikä teidän näkökulmasta kannustaa kestäväään toimitusketjuun?
- Mikä on sinun näkemyksesi, millainen on vastuullisuuden ja taloudellisen toiminnan välinen suhde?
- Onko vastuullisuus otettu jotenkin huomioon rekrytointiprosessin aikana?